

**PLAN PARA LA CREACION DE LA EMPRESA
“ADEREZOS Y SALSAS AL GUSTO S.A.S” PARA LA PRODUCCION Y
COMERCIALIZACION DE SALSAS EN EL SECTOR DE ALIMENTOS DEL
VALLE DEL CAUCA**

**JUAN MANUEL GOMEZ RUIZ
CÓDIGO: 2120555
JESSICA GOMEZ RUIZ
CÓDIGO: 2110315
MARIA CRISTINA RUIZ ARIAS
CÓDIGO: 2116352**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE.
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE CONTADURIA PÚBLICA
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS,
PRGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2017**

**PLAN PARA LA CREACION DE LA EMPRESA
“ADEREZOS Y SALSAS AL GUSTO S.A.S”, PARA LA PRODUCCION Y
COMERCIALIZACION DE SALSAS EN EL SECTOR DE ALIMENTOS DEL
VALLE**

JUAN MANUEL GOMEZ RUIZ

CÓDIGO: 2120555

JESSICA GOMEZ RUIZ

CÓDIGO: 2110315

MARIA CRISTINA RUIZ ARIAS

CÓDIGO: 2116352

**Proyecto de emprendimiento para optar a los títulos de
Contador publica
Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales
Administrador de empresas**

Director

LUIS MIGUEL PERAFAN MAZORRA

Ingeniero industrial

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE.
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE CONTADURIA PÚBLICA
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS,
PRGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2017**

Nota de Aceptación

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Contador Público, Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales y Administrador de Empresas

LUZ STELLA MUÑOZ MARIN

Jurado

VICTOR DAVID VELÁSQUEZ

Jurado

Santiago de Cali, 20 de Septiembre de 2017

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	18
INTRODUCCION	19
1. RESUMEN EJECUTIVO	20
1.2. ESTRUCTURA DE COSTOS	24
1.2.1. Gastos pre-operativo	24
1.2.2. Capital de trabajo	25
1.2.3. Alternativas de financiación	27
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	28
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	28
2.2. ANTECEDENTES	28
2.3. CONCEPTO Y OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.	29
3. JUSTIFICACIÓN	31
4. OBJETIVOS	32
4.1. OBJETIVO GENERAL	32
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	32
5. MARCO REFERENCIAL	33
5.1. MARCO CONCEPTUAL	33

5.2. MARCO TEÓRICO	37
5.2.1. Teorías del Empresarismo	37
5.2.1.1. Teoría de Albert Shapero	37
5.2.1.2. Teoría de David McClellan	38
5.2.1.2. Teoría de Ronstandt	38
5.3 MARCO LEGAL	42
6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	44
6.1. DISEÑO METODOLÓGICO	44
7. MODULO I: MERCADEO	45
7.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	45
7.1.1. Análisis del sector	45
7.1.2. Análisis de la cadena productiva	46
7.1.2.1. Siembra	46
7.1.2.3. Empaque	47
7.1.2.4. Conservación. Altos estándares en el manejo de la cadena de frío en todo el proceso de distribución del producto. (Este proceso solo se ve presente en algunos productos como el guacamole)	47
7.1.2.5. Comercialización	47
7.2. ANÁLISIS DEL MERCADO	47
7.2.1. Segmentos de clientes	47
7.2.2. Análisis del Consumidor / Comprador	49
7.2.2.1. Descripción del perfil del consumidor	49

7.2.2.2. Elementos que inciden en la decisión de compra y aceptación de producto	50
7.2.2.3. Análisis de la competencia. Análisis de los principales participantes y competidores	51
7.3. MATRIZ PERFIL COMPETITIVO (MPC)	53
7.3.1. Precios de ventas salsa de tomate, guacamole, ají en el mercado.	54
7.4. ESTRATEGIA DE MERCADEO	58
7.4.1. Concepto de producto o servicios	58
7.4.1.1. Salsa de tomate	58
7.4.1.2. Guacamole	58
7.4.1.3. Salsa ají de maní	59
7.4.2. Marketing Mix	59
7.4.2.1. Estrategia de producto	59
7.4.2.2. Análisis para el ciclo de vida de los productos “al gusto”.	60
7.4.2.3. Estrategia de Distribución.	62
7.4.2.4. Estrategia de precios	62
7.5. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	63
7.5.1. Formas y condiciones de pago	64
7.5.1.1. Estrategia de promoción	64
7.5.1.2. Estrategia de comunicación	64
7.5.1.3. Estrategia de servicio	65
8. MODULO II: ANÁLISIS TÉCNICO Y OPERATIVO	67
8.1. FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO	67

8.2.	DESCRIPCIÓN	69
8.3.	INGREDIENTES	69
8.4.	DESCRIPCION DEL PROCESO	70
8.5.	CARACTERÍSTICAS	70
8.5.1.	Seguridad Alimentaria	70
8.6.	PRESENTACIÓN Y EMPAQUE	72
8.6.1.	Material de empaque	72
8.6.2.	Almacenamiento	73
8.6.3.	Vida Útil	73
8.6.4.	Flujo grama del proceso	73
8.6.4.1.	Importancia de los Flujo gramas	74
8.6.4.2.	Enfoque Macro y Micro del flujo grama	75
8.6.5.	Preparación de las diferentes salsas (guacamole, tomate, ají de maní).	77
8.6.6.	Proceso de Empaque	78
8.6.7.	Procesos para reutilización o reciclaje de los productos “al gusto”.	87
8.6.8.	Localización y tamaño de la empresa	88
8.6.9.	Necesidades y requerimientos	92
8.6.10.	Otras materias primas para la elaboración de salsas “al gusto”	95
8.6.11.	Tecnología requerida	98
8.6.11.1.	Máquina empacadora tipo sachet	100
8.6.12.	Almacenamiento, manejo de inventarios, transporte.	104

8.6.12.1.	Manejo de inventarios	104
8.6.12.2.	Almacenamiento	105
8.6.12.4.	Almacenamiento producto terminado	107
8.6.13.	Transportes	107
8.6.14.	Control de calidad	109
8.6.14.1.	Control de calidad a las compras	110
9.	MODULO III: ANÁLISIS ORGANIZACIONAL Y LEGAL	113
9.1.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	113
9.1.1.	Misión	113
9.1.2.	Visión	113
9.1.3.	Valores	113
9.1.4.	Objetivos estratégicos	113
9.1.5.	Grupo emprendedor	114
9.1.6.	Grupo interdisciplinario para fortalecer el proyecto	116
9.1.7.	Estructura organizacional	117
9.1.7.1.	Roles	118
9.1.8.	Políticas de la empresa	118
9.2.	QUE ES SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA?	119
9.2.1.	Ley 1258 de 2008	119
9.2.2.	Requisitos para la creación de una S.A.S	120
9.2.3.	Requisitos para adquirir el registro sanitario INVIMA	121
9.2.3.1.	Ficha técnica:	122

10.	MÓDULO IV: ANÁLISIS FINANCIERO	127
10.1.1.	Gastos pre operativos - Inversión Total Requerida	128
10.1.2.	Sistema de financiación.	131
10.1.3.	Costos / gastos por área	131
10.1.3.1.	Punto de equilibrio	131
10.1.4.	Presupuesto de ventas	134
10.1.4.1.	Primer año.	134
10.1.4.2.	Ventas Proyectadas a tres años	135
10.1.5.	Presupuesto técnico	136
10.1.5.1.	Costo de materias primas e insumos	136
10.1.6.	Presupuesto de producción (Cajas x 2000 unidades)	140
10.1.6.1.	Presupuesto de Gastos	140
10.1.7.	Flujo de caja y estados financieros	145
10.1.7.1.	Flujo de caja Mes a mes	145
10.1.8.	Evaluación del proyecto	151
10.1.10.	Análisis de sensibilidad	158
10.1.11.	Plan de Contingencia	160
11.	MODULO V: ANÁLISIS DE IMPACTOS	161
11.1.	IMPACTOS ECONÓMICOS, SOCIALES Y AMBIENTALES	161
11.1.1.	Impacto económico	162
11.1.1.1.	Impacto social	162
11.1.1.2.	Impacto ambiental	163

11.1.1.3. Impacto general	164
12. CONCLUSIONES	166
BIBLIOGRAFIA	168
ANEXOS	175

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Portafolio de productos	23
Cuadro 2. Razones financieras VPN-TIR	23
Cuadro 3. Gastos pre-operativos	24
Cuadro 4.Capital de Trabajo	25
Cuadro 5. Alternativa de financiación	27
Cuadro 6. Mercado potencial salsa de tomate.	49
Cuadro 7. Precios de ventas salsa de tomate, guacamole, ají en el mercado	54
Cuadro 8. Portafolio de Servicios	63
Cuadro 9. Presupuesto de Marketing	65
Cuadro 10. Características y especificaciones	70
Cuadro 11. Seguridad Alimentaria	71
Cuadro 12. Tabla nutricional aguacate.	82
Cuadro 13. Tabla nutricional del Maní o Cacahuete	84
Cuadro 14. Tabla nutricional del tomate	86
Cuadro 15.Factores considerados para la macro localización	89
Cuadro 16.Tabla Factores Objetivos para el estudio de la macro localización	89
Cuadro 17. Tabla factores críticos para estudio de macro localización	90
Cuadro 18.Tabla Factores subjetivos para el estudio de macro localización	91
Cuadro 19. Calificación de los factores subjetivos	91

Cuadro 20. Índice de localización	92
Cuadro 21. Lista de proveedores de insumos y materias primas	93
Cuadro 22. Proveedores de otros servicios	95
Cuadro 23. Cantidades materias primas	97
Cuadro 24. Capacidades de producción	100
Cuadro 25. Proyecciones de venta primer año.	101
Cuadro 26. Matriz Dofa: Aderezos y salsas “al gusto”.	115
Cuadro 27. Parámetros económicos	127
Cuadro 28. Parámetros laborales	128
Cuadro 29. Inversión total requerida	128
Cuadro 30. Sistema de financiación	131
Cuadro 31. Punto de equilibrio	132
Cuadro 32. Presupuesto de marketing	133
Cuadro 33. Presupuesto de ventas primer año	135
Cuadro 34. Ventas totales	135
Cuadro 35. Ventas proyectadas a tres años	136
Cuadro 36. Costos de materias primas e insumos	136
Cuadro 37. Insumos para ají de maní	138
Cuadro 38. Insumos para guacamole	139
Cuadro 39. Insumos para salsa de tomate	139
Cuadro 40. Presupuesto de producción	140
Cuadro 41. Presupuesto de gastos	141
Cuadro 42. Gasto de ventas	141

Cuadro 43. Gastos Nómina Administración	142
Cuadro 44. Nómina de Administración Proyección a 3 años	142
Cuadro 45. Nómina de Ventas	143
Cuadro 46. Nómina de Ventas Proyección a tres años	143
Cuadro 47. Nómina de producción	144
Cuadro 48. Nómina de producción Proyección a tres años	145
Cuadro 49. Flujo de caja	146
Cuadro 50. Flujo de caja anual	147
Cuadro 51. Estado de Resultados Mensual	148
Cuadro 52. Estado de resultados proyectado a 3 años	149
Cuadro 53. Balance General	150
Cuadro 54. Razones financieras	151
Cuadro 55. Otros indicadores financieros	152
Cuadro 56. Análisis de sensibilidad	159
Cuadro 57. Razones financieras para estados financieros con financiació	160
Cuadro 58. Tabla rangos de impactos	161
Cuadro 59. Tabla impacto económico.	162
Cuadro 60. Tabla impacto social.	163
Cuadro 61. Tabla impacto ambiental	163
Cuadro 62. Tabla impacto general del proyecto	164

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Sachet de guacamole y salsa de tomate	24
Figura 2. Presentación del Modelo de negocio-Canvas	44
Figura 3. Etapas proceso de decisión de compra	51
Figura 4. Tabla matriz perfil competitivo “al gusto”	56
Figura 5. Competidores.	57
Figura 6. Logo	60
Figura 7. Ciclo de vida de un producto	61
Figura 8. Ficha técnica	69
Figura 9. Flujo grama proceso elaboración salsas	76
Figura 10. Empaques utilizados para las salsas “al gusto”.	80
Figura 11. Fotografía fruto del aguacate	81
Figura 12. Fotografía del maní o cacahuete.	83
Figura 13. Fotografía del tomate	85
Figura 14. Marmita de alta eficiencia SCM-100 – 23701013	98
Figura 15. Máquina envasadora vertical automática tipo sachet de doble producción MODELO SACHET-DP2	99
Figura 16. Banda transportadora	102
Figura 17. Licuadora industrial	103
Figura 18. Almacenamiento perecedero e insumos	106
Figura 19. Almacenamiento en estibas o pallets	107

Figura 20. Diferentes tipos de vehículos para transportes de cargas	108
Figura 21. Transporte automotor de alimentos	108
Figura 22. Mapa de procesos para identificar el (SGC)	109
Figura 23. Proceso de compra	110
Figura 24. Formato de caracterización proceso de compras	111
Figura 25. Formato de caracterización proceso de ventas	112
Figura 26. Organigrama	117

LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Modelo de revisión continúa	105
Gráfico 2. Punto de equilibrio unidades a vender gastos operativos.	132
Gráfico 3. Punto de equilibrio unidades a vender gastos administrativos	133
Gráfico 4. Segunda pregunta encuesta aceptación de producto	179
Gráfico 5. Tercera pregunta intención de compra.	179
Gráfico 6. Cuarta pregunta precio de venta del producto.	180

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Encuesta aceptación de nuevo producto	175
Anexo B. Tabla de estudio ubicación de la empresa	181
Anexo C. Tabla análisis de impactos	182
Anexo D. formulario ingreso empleado EPS	183
Anexo E. Codificación guía para trazabilidad.	184
Anexo F. Ejemplo certificado análisis.	185
Anexo G. Formulario inscripción empresarial con fecamaras.	186
Anexo H. Cotización maquinaria- marmita	187
Anexo I. Cotización maquinaria – maquina empacadora.	188
Anexo J. Minuta para la constitución de una S.A.S	190

RESUMEN

El presente trabajo pretende mostrar la estructura de un plan de negocio que contiene la identificación de las necesidades de un mercado meta, definición de un plan operativo, un orden administrativo y la identificación de la viabilidad financiera del proyecto para la creación de la empresa “aderezos y salsas al gusto S.A.S”, que se dedicara a la producción y comercialización de aderezos y salsas en presentación sachet, y que se ubicara en la ciudad de Cali.

La idea inicialmente surgió como un plan de negocio, pero en su momento se le agrego el componente emprendedor, ya que se iba a diseñar solo como plan para producir salsa de tomate en presentación sachet, y de parte del equipo emprendedor nació la idea de la fabricación de dos salsas más, como son el guacamole y el ají de maní, que se encuentran en el mercado pero no en la presentación sachet. La cual se tomara como la propuesta de valor y ventaja competitiva a llevar al mercado objetivo, buscando con esto poner a disposición de este un producto de alta calidad y a precios competitivos.

El equipo emprendedor está conformado por tres integrantes que aportaran sus conocimientos en las tres áreas en las cuales se pretende optar a los títulos profesionales otorgados por la universidad autónoma de occidente.

Este plan de negocio busca incursionar en el mercado de las salsas y aderezos en el valle del cauca e impactar el sector alimenticio específicamente el de las comidas que llevan estos productos como acompañantes y que son típicos de esta región, razón por la cual fueron seleccionados para el inicio del proyecto, con la visión de en un futuro incrementar la variedad.

Palabras claves: Plan de negocio. Emprendimiento. Sachet. Aderezo. Salsa.

INTRODUCCIÓN

Gracia a su variedad de climas, riqueza del suelo y variedad de cultivos, Colombia se convierte en un gran potencial agrícola, lo que hace muy atractivo plantear proyectos que involucre el componente del agro, y al darse estos productos en el suelo de nuestro país el fomentar el consumo de ellos será beneficioso para todos tanto en el orden nutricional como económico.

Ya es bien conocido de lo delicioso y nutritivo que es el aguacate y que tiene muchas opciones de consumo, entre ellas en la preparación de un rico aderezo al cual se le combina con un poco de ají creándose así una delicia llamada guacamole que puede llegar a ser el protagonista principal de innumerables celebraciones gastronómicas.

A pesar de los mitos que se han tejido alrededor del consumo de salsas y aderezos como por ejemplo que engordan o que solo pueden ser complemento de platillos que suele creerse son exóticos, se puede mostrar que la realidad es diferente y que un complemento de este tipo puede llegar a ser agradable, saludable y además combinarse con platos muy típicos de nuestra región.

Para este proyecto de producción y comercialización de aderezos y salsas se seleccionó la inclusión del aguacate ya que las razones que lo preceden lo convierten en un candidato ideal para fabricar un producto que tiene un índice de aceptación muy alto en las costumbres alimentarias de nuestro país.

Finalmente cabe la pena anotar que en el desarrollo del presente proyecto se colocaron en práctica innumerables conocimientos de distinto orden como herramientas, experiencias y valores adquiridos a lo largo del curso de las diferentes carreras del grupo emprendedor y se contó con la participación y apoyo de diferentes personas y entidades que de una u otra forma colaboraron con información y orientación en el tema.

1. RESUMEN EJECUTIVO

Aderezos y Salsa al gusto S.A.S será el nombre comercial de una empresa que producirá y comercializara diferentes tipos de salsas utilizadas como complementos de platillos típicos en presentación sachet, incursionará en el mercado inicialmente con salsa de tomate, guacamole y ají de maní lo que conllevará una manera apropiada, cómoda, higiénica, económica de presentación, estará enmarcado en el sector industrial de alimentos, se constituirá dentro de una sociedad por acción simplificada¹; y estará ubicada en la ciudad de Santiago de Cali en el Valle del Cauca.

Esta será una oportunidad para formar parte de una cadena productiva muy interesante como es la agrícola, y para aprovechar el gran potencial que existe en el país en este aspecto, dado que los insumos principales para los procesos provienen del agro.

La idea de negocio surgió en el conjunto conformado por Jessica Gómez Ruiz de contaduría pública residente en la Cra 27#10ª60 Colseguros, numero celular 3165201024, Email jessicagomez3@hotmail.com, Juan Manuel Gómez Ruiz de mercadeo y negocios internacionales residente en la Cra 27 #10ª70 Colseguros, celular 3013161582 Email juanmag-48@hotmail.com y María Cristina Ruiz de administración de empresas residente en la Cra29a3 #12b04 apto103 Colseguros, numero celular 3113730548 Email tina65@hotmail.es, todos estudiantes de último semestre y miembros de una misma familia. Además aspirantes a ser profesionales en tres disciplinas diferentes, formando así un grupo multidisciplinario. La participación en el presente proyecto está enfocada en aportar todo los conocimientos adquiridos en el curso de las diferentes carreras, las cuales por ser de la facultad de ciencias económicas y administrativas serán aplicadas de manera complementaria.

Es importante tener en cuenta que las empresas productivas generan mayores dividendos y se pueden establecer grandes vínculos proveedor- cliente, ya que la cadena productiva es sistémica.

¹.Porque vale la pena constituir una SAS. [en línea].Bogotá: Finanzaspersonales.com.2016.[Consultado 16 de Enero de 2016].Disponible en internet: <http://www.finanzaspersonales.com.co/impuestos/articulo/por-que-vale-pena-constituir-sas/37888>

Como se puede observar en este campo existe mucho por explorar y descubrir convirtiéndolo en una oportunidad comercial muy amplia con muy buenos prospectos dado el auge de la comida típica, y además la posibilidad de exportación de productos agroindustriales caso de las salsas que tiene muy buena proyección a futuro.

Según estudios de la Universidad Pontificia Bolivariana en Colombia, el consumo per cápita, de salsa de tomate es de 389 gramos al año, algo diferente a países como Chile en donde el consumo per cápita es superior a 1,5 kilos al año o Estados Unidos, en donde el consumo per cápita supera los 2 kilos al año².

Indicadores demográficos en Colombia indican según el DANE proyección para 2015 una población de 48.202.617 de los cuales hombres 23.799.306 y mujeres 24.403.311.

El DANE proyectó para 2020 una población de 50.912.429, de los cuales hombres 25.138.723 y mujeres 25.773.706 edad media 29 -76 años.

La industria Vallecaucana contribuye en un 13,81% del valor agregado nacional, superado únicamente por Bogotá con un 25,39% y Antioquia con un 18,20%. El “clúster” de la industria gráfica, azucarera y farmacéutica es el más importante de Colombia, incluyendo además la **producción de alimentos**, bebidas y tabaco, aportando un 16% del valor agregado a nivel nacional, sobrepasando a Antioquia y únicamente superado por Bogotá. En cuanto a comercio, a nivel nacional Bogotá tiene un 32,22% del valor agregado nacional, Antioquia un 13,25% y el **Valle un 11,34%**³.

Los productos llegaran al consumidor final (demanda básica), mediante una demanda derivada ya que pueden ser un complemento para los snack, las comidas tradicionales y rápidas entre otras. Según datos suministrados por diferentes tipos de expertos, se estableció la existencia de una demanda insatisfecha. También se pudo detectar un crecimiento en el volumen de dicha demanda con el transcurrir de los años.

²Características de las industrias de Alimentos. [en línea]. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.2016. [Consultado el 19 de febrero de 2016]. Disponible en internet: http://www.upb.edu.co/portal/page?_pageid=1134,51621996&_dad=portal&_schema=PORTAL17economia valle del cauca[en línea]²https://es.wikipedia.org/wiki/valle_del_cauca

La presencia de la demanda insatisfecha confirmó que el mercado ofrece expectativas favorables para un incremento en los volúmenes de producción al menos durante el período de evaluación del proyecto a corto y mediano plazo, estos productos podrán ser consumidos por las personas sin importar el sexo, el nivel educativo, la profesión, estado civil, ocupación, ciclo de vida familiar, religión o educación. Esto indica que si el consumo per cápita en Colombia es de 389 gr y se tiene una población de 48 millones de consumidores potenciales por ser productos de consumo masivo que llega a la mayoría de consumidores se da un potencial mercado que consume alrededor de 19 millones de kilos de salsas al año esto en lo relacionado a la salsa de tomate.

De otra parte y según estudios realizados por la universidad de Santander se encuentra que solo en Bucaramanga consumen alrededor de 381 mil kilos de guacamole por año.⁴

1.1. PROPUESTA DE VALOR Y VENTAJA COMPETITIVA

Conscientes de que el mercado de las salsa es un campo muy competitivo la propuesta de valor para dicho sector pretende Innovar incursionando con las salsas y aderezos que no se encuentren en la presentación de **sachet**, caso de el guacamole y ají de maní, además de producir otros convencionales (salsa de tomate) con el equilibrio perfecto entre alta calidad, excelente sabor a un precio muy competitivo.

- **Salsa de tomate.** Este producto está dirigido para el mercado de las pymes cuyo uso es muy regular en los snack tipo papas fritas, aquí se debe tener un precio muy competitivo ya que en la industria los clientes siempre buscan un beneficio en costos, como plan de negocio está salsa ya tiene estudio realizado que están incluidos en el presente proyecto.

La propuesta de innovación será ingresar al mercado nuevas salsas en presentación **sachet** a las cuales se le realizaran los estudios requeridos como proyecto de grado. Estas salsas son:

⁴ORTIZ, Julián. Proceso Agroindustrial del aguacate. [en línea]. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. 2014.[Consultado 16 de Enero de 2016].Disponible en internet <http://repositorio.uis.edu.co/jspui/bitstream/123456789/11611/2/133387.pdf>

- **Aderezo de guacamole.** Este es un producto muy comercializado, pero que no se encuentra fácilmente en la presentación sachet, lo que da pie para ofrecerlo específicamente en lugares como restaurantes típicos, fritangas, hoteles y sitios de comidas rápidas que lo requieran en esta presentación.

- **Salsa ají de maní.** Este es un producto típico del Cauca y del Valle del Cauca pero que hasta el momento no ha tenido una industrialización, por lo cual se espera innovar con él y llevarlo al mercado de todos los restaurantes típicos de estas dos regiones especialmente.

Cuadro 1. Portafolio de productos

PRODUCTO	PESO	PRESENTACION
SALSA DE TOMATE	6gr	CAJA POR 2000 UNIDADES
SALSA DE GUACAMOLE	12gr	CAJA POR 100 UNIDADES
SALSA AJÍ DE MANÍ	12gr	CAJA POR 100 UNIDADES

Fuente: Elaboración propia

Para evaluar la viabilidad del proyecto, se tuvo en cuenta el spread bancario, y el DTF, obteniendo una tasa de oportunidad del 14,32, es decir, lo que podría ganar la inversión en caso de que se diera a administrar a los bancos.

Cuadro 2. Razones financieras VPN-TIR

RAZONES FINANCIERAS PARA ESTADOS FINANCIEROS CON FINANCIACION		VALOR FUTURO 0	VALOR FUTURO 1	VALOR FUTURO 2	VALOR FUTURO 3
		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
		(109.436.810)	73.875.798	47.135.748	93.225.487
DTF (EA)	3,93%				
SPREAD (EA)	10,00%				
COSTO DE OPORTUNIDAD	14,32%				
VPN (\$) (VALOR PRESENTE NETO) > = 0	99.011.517				
TIR (%) (TASA INTERNA DE RETORNO) > =	40,95%				
B/C (RELACION BENEFICIO COSTO) > = 1	1,49				

Fuente: Elaboración propia

El valor presente neto de esta inversión es de \$99.011.517, es decir, que con el capital invertido, los socios esperan ganar en el período de tiempo estudiado, la suma de \$99.011.417; así mismo la tasa interna de retorno que resultó el 40,95%, mucho mayor que la tasa de oportunidad y el valor beneficio costo que es 1,49, mayor que la unidad, significan que el proyecto es atractivo o viable, esto solo si la empresa produjera solo salsa de tomate.

Figura 1. Sachet de guacamole y salsa de tomate



Fuente: Elaboración propia

1.2. ESTRUCTURA DE COSTOS

1.2.1. Gastos pre-operativo.

Cuadro 3. Gastos pre-operativos

Descripción	Vr. Mensuales
Tramite con el notario del registro de la sociedad.	\$ 550.000
Contratos de servicios (Luz, agua, teléfono, gas).	\$400.000
Renta de Bodega.	\$760.000
Adecuación de Bodega.	\$2.000.000

Cuadro 3 (Continuación)

Estudios de mercado para determinar la viabilidad del negocio.	\$100.000
Gasto para contratar personal para el inicio de las actividades.	\$5.753.655
Gastos de papelería inicial (Papel membretado, tarjetería, etc.	\$150.000
Activos no corrientes (inmateriales)	\$3.200.000
Estudios de mercadeo para determinar la viabilidad del negocio.	\$500.000
Honorarios por asesoramiento profesional.	\$300.000
Investigación y desarrollo de productos	\$4.000.000
Registro de marcas	\$1.200.000
TOTAL	\$18.913.655

Fuente: Elaboración propia

1.2.2. Capital de trabajo

Cuadro 4.Capital de Trabajo

INVERSIÓN TOTAL REQUERIDA		
RUBRO	VALOR DE LA INVERSIÓN INICIAL	
	PARCIAL	SUBTOTAL
INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS		
Maquinaria (haga relación)	\$ 54.000.000	
Equipo o herramientas	\$ 2.000.000	
Muebles de oficina (haga relación)	\$ 3.500.000	
Computadores (haga relación)	\$ 3.000.000	
Software (información, libros otros)	\$ 2.000.000	
Terrenos (haga relación)	\$ -	
Edificio (planta y oficina) (haga relación)	\$	

Cuadro 4 (Continuación)

	-	
Locales (puntos de ventas) (haga relación)	\$ -	
Vehículos (haga relación)	\$ -	
Participación en empresas operando	\$ -	
SUBTOTAL INVERSIÓN ACTIVOS TANGIBLES (1)		\$ 64.500.000
ACTIVOS INTANGIBLES:		
Patentes de inventos (haga relación)	\$ -	
Franquicias (haga relación)	\$ -	
Contratos de asociación (haga relación)	\$ -	
Clientes establecidos (haga relación)	\$ -	
Marcas establecidas (haga relación)	\$ -	
Registro de marcas (haga relación)	\$ 1.200.000	
Titularizaciones en hipermercados(haga relación)		
Investigación y desarrollo de productos	\$ 4.000.000	
SUBTOTAL INVERSIÓN ACTIVOS INTANGIBLES (2)		\$ 5.200.000
TOTAL INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS (3=2+1)		\$ 69.700.000
INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO		
CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO (KTNO)		
Cartera (según política establecida)	\$ 12.201.708	
+ Inventario (un promedio mensual)	\$ 14.642.050	
- Cuentas por pagar (crédito promedio concedido por proveedores)	\$ 29.284.100	
=SUBTOTAL KTNO (4)		\$ -2.440.342
+ Costo fijo (para un período considerado por mes o fracción) (5) (*)	\$ 15.263.497	\$ 15.263.497

Cuadro 4 (Continuación)

= SUBTOTAL KTNO incluida reserva para costo fijo (6=4+5)		\$ 12.823.155
CAPITAL PARA CREAR MARCA		
Promoción (promedio mensual presupuestado año 1)	\$ 2.000.000	
Publicidad (promedio mensual presupuestado año 1)	\$ 4.000.000	
Merchandising (promedio mensual, presupuestado año 1)	\$ 2.000.000	
SUBTOTAL CREACIÓN DE MARCA (7)		\$ 8.000.000
TOTAL INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO (8=6+7)		\$ 20.823.155
INVERSIÓN TOTAL (9=3+8)		\$ 90.523.155

Fuente: Elaboración propia

1.2.3. Alternativas de financiación

Cuadro 5. Alternativa de financiación

Financiación de la Inversión Requerida							
FINANCIACIÓN DE LA INVERSIÓN REQUERIDA							
Fuentes de financiación 1	Valor a financiar 2	Participación % 3=2/IT	Destinación de recursos 4	Condiciones de financiación			
				Línea 5	Plazo 6 Años	Tasa de Interés Anual 7	Forma de pago 8
Emprendedores	\$ 15.523.155	17,1%	Capital de trabajo (KT)	-			Utilidades y flujo de caja libre
Inversores K de riesgo		0,0%	(KT) y Activos Fijos (AF)	-			Utilidades y flujo de caja libre
Banco 1	\$ 0	0,0%	Activos Fijos (AF)	Ordinaria	0	0%	Trimestre vencido
Banco 2	\$ 0	0,0%	Activos Fijos (AF)	Fomento	0	0%	Trimestre vencido
Banco 3	\$ 75.000.000	82,9%	Activos Fijos (AF)		5	12%	Trimestre vencido
Total	\$ 90.523.155	100%	Inversión	-		-	-

Fuente: Elaboración propia

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Aderezos y salsas “al gusto “ S.A.S, una empresa cuyo objeto social será la producción y comercialización de salsa en presentación sachet, inicialmente se pensó solo en la producción de salsa de tomate, para lo cual se realizarían estudios pertinentes que mostrarían la viabilidad de esta como plan de negocio, pero dada la necesidad de plantear una diferenciación en el mercado de las salsas y para que hubiese una ventaja competitiva se concluyó que lo mejor para la naciente empresa será producir también dos variedades de salsas nuevas como son el guacamole y el ají de maní, que a pesar de existir en el mercado no se encuentran en la presentación sachet, por lo que allí se vio una oportunidad de negocio.

Pero por tal motivo surge en el tintero el hecho de las implicaciones que la producción de las nuevas salsas pueda generar para la nueva empresa, encontrándose que en términos generales puede utilizarse todas las mismas herramientas presupuestadas para la salsa de tomate, como la infraestructura y la gran mayoría de insumos, ya que al utilizarse en una también lo llevan las otras e incluso su proceso de fabricación y empaque puede ser igual.

En vista de que cada vez va en aumento el consumo de salsas para complementar las diferentes comidas y de esta manera hacer que ellas adquieran características especiales tanto en su sabor, textura, color y presentación para hacer en muchas ocasiones más placentera y agradable a los ojos del comensal, el trabajar en crear una imagen y concepto más llamativo en el sachet puede ser el reto a asumir por el equipo emprendedor.

Por tanto y una vez que se ha tenido en cuenta las inquietudes anteriores queda de manifiesto la oportunidad existente para el proyecto de creación de la nueva empresa.

2.2. ANTECEDENTES

El aguacate y el maní son productos que son de fácil consecución y manejo ya que en Colombia se da el primero por cosecha y además son productos que aportan muchos beneficios en la dieta de las personas.

Una de las principales características de productos de origen agrario es su alto contenido en agua ya que algunos dentro de sus componentes tienen un buen porcentaje caso del aguacate que contiene hasta un 73%. (Ver cuadro 12).

La realidad es que el aguacate es beneficioso para todos, para los que deben trabajar en una oficina, para niños, mujeres embarazadas y adultos mayores. Este fruto contiene niveles altos del saludable ácido graso Omega 3 junto a otros minerales y vitaminas. Esta fruta tiene otra ventaja y es que se puede consumir cruda, sea con ensalada, vegetales o incluso sola, facilitando su adaptación a la dieta rutinaria.

Como se mencionó anteriormente para el consumo de aderezos y salsas existen muchos mitos entre otro que hacen aumentar de peso las personas, pero al producir este tipo de alimentos con aguacate este está aportando grandes beneficios al cuerpo como por ejemplo que al tener propiedades reguladoras ayudan a regular los lípidos evitando así el riesgo de accidentes cerebro vasculares⁵

Hay que hacer énfasis en que la grasa que contiene el aguacate no es perjudicial, y que este contiene carotenoides que ayudan al sistema inmunológico del cuerpo, también por su consistencia cremosa es recomendado para aderezar alimentos.

Con respecto al maní a pesar que este tiene un aporte de calorías importantes puede ayudar en el aporte de energías, reduce riesgos de enfermedades vasculares entre otros más beneficios. (Ver cuadro 13).

2.3. CONCEPTO Y OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.

El presente proyecto estará enmarcado en el sector industrial de alimentos, **Aderezos y Salsa al Gusto S.A.S** será una empresa que producirá y comercializara diferentes tipos de salsas utilizadas como complementos de platillos típicos, su presentación será en sachet, lo que conllevara una manera apropiada, cómoda, higiénica y económica.

⁵ El Aguacate uno de los alimentos más completos del mundo [en línea]. Bogotá: En: Revista Cromos. 2016.[Consultado 19 de Febrero de 2016]. Disponible en internet: <http://cromos.elespectador.com/estilo-de-vida-salud-y-belleza/el-aguacate-el-alimento-mas-perfecto-del-mundo-14488>

Esta será una oportunidad para formar parte de una cadena productiva muy interesante como es la agrícola, y para aprovechar el gran potencial que existe en el país en este aspecto, dado que los insumos principales para los procesos provienen del agro.

La idea de negocio surgió porque las empresas productivas generan mayores dividendos y además se pueden establecer grandes vínculos proveedor- cliente, teniendo en cuenta que la cadena productiva es sistémica.

Como se puede observar en este campo existe mucho por explorar y descubrir convirtiéndolo en una oportunidad comercial muy amplia con muy buenos prospectos dado el auge de la comida típica y además la posibilidad de exportación de productos agroindustriales caso de las salsas tiene muy buena proyección a futuro.

Para finalizar se debe tener en cuenta que en Colombia el auge de las empresas de salsas y aderezos a pesar de encontrarse un poco estancado debido a que los aderezos no se consideran de primera necesidad, su tendencia ha aumentado en un 15%⁶.

⁶Características de las industrias de Alimentos. [en línea].Medellín: Universidad pontifica Bolivariana.2016 [Consultado el 19 de febrero de 2016]. Disponible en internet: http://www.upb.edu.co/portal/page?_pageid=1134,51621996&_dad=portal&_schema=PORTAL.

3. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad la tendencia del uso de preparaciones que son utilizados como complemento para “mejorar” el sabor o la presentación de una comida, es una costumbre que está arraigándose en los hábitos de consumo de los colombianos, esto para acentuar más los productos típicos de las diferentes regiones.

El presente estudio servirá como guía para conocer el segmento de mercado al cual puede dirigirse las salsas y aderezos de “al gusto”, que tanto estarían dispuesto a pagar por estos productos y a incorporarlos en su dieta.

Aderezos y salsas “al gusto” le apostara a producir y comercializar salsas de tomate, guacamole y ají de maní en presentación sachet, estas últimas como nuevas opciones de consumo en dicha presentación.

Es importante hacer alusión a la selección de las nuevas salsas como el guacamole y el ají de maní dado que la región vallecaucana posee fácil acceso a estos productos lo que garantiza su abastecimiento.

Por lo anterior al realizar los diferentes estudios se podrá establecer un plan de producción y comercialización de salsas y demostrar su viabilidad, y sostenibilidad financiera y se podrá apreciar el impacto económico y social que puede generar para la región en la cual se pretende inicialmente hacer presencia.

Para finalizar este estudio pretende demostrar que puede existir un equilibrio entre la calidad de un producto sus beneficios nutricionales y el precio competitivo, todo esto en beneficio de todas aquellas partes interesadas.

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un plan de Empresa para la creación de Aderezos y Salsas al Gusto S.A.S, la cual hará parte del sector Industrial y manufacturero del Valle del Cauca, enfocado en la producción y comercialización de diferentes tipos de aderezos y salsas en presentación Sachet atendiendo el subsector de alimentos.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir el proceso de negocio, compra, costos e infraestructura necesaria para Aderezos y Salsas al Gusto S.A.S.
- Determinar la viabilidad financiera y de costos para la creación y puesta en operación de Aderezos y Salsas Al Gusto S.A.S.
- Diseñar la Estructura Organizacional y Administrativa de Aderezos y Salsa Al Gusto S.A.S.
- Elaborar un plan de mercadeo cuyas estrategias vayan dirigidas a la comercialización de los productos de Aderezos y Salsas al Gusto S.A.S.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1. MARCO CONCEPTUAL

- **Aderezo.** Un condimento o aderezo es una sustancia o mezcla comestible preparado, a menudo en conserva o fermentado (normalmente un líquido) que se añade en cantidades relativamente pequeñas a los alimentos, normalmente en el momento de consumirlos.
- **Bienes.** Tipo de producto caracterizado por su tangibilidad o materialidad, y que puede ser percibido directamente por los sentidos.
- **Bienes de capital.** Aquellos productos, como máquinas y equipos que sirven para fabricar otros bienes.
- **Bienes de consumo.** Aquellos que se usan directamente por el usuario, sin entrar en otro proceso de producción.
- **Calidad.** Función mediante la cual los productos cumplen ciertos requisitos previamente establecidos.
- **Capacidad.** Es la cantidad de productos posibles de elaborar en un tiempo dado.
- **Capacidad de producción.** Es el máximo nivel de actividad que puede alcanzarse con una estructura productiva dada.

También puede definirse como cantidad máxima de producción en la nomenclatura surtido y calidad previstos, que se pueden obtener por la entidad en un período con la plena utilización de los medios básicos productivos bajo condiciones óptimas de explotación.

✓ **Capacidad teórica.** Capacidad máxima sin considerar situaciones que afectan la Producción

✓ **Capacidad práctica.** Considera aspectos que influyen en la producción (Reparaciones, Ineficiencias, Fallas de Equipos, Demoras en Suministros, etc.)

✓ **Capacidad Esperada.** Tiene en cuenta además de la Capacidad de Producir, la Capacidad de Vender y las Políticas de Inventarios de la Empresa.

- **Competencia.** Actividad típica de una economía de mercado libre, como consecuencia de la cual, toda organización trata de obtener la máxima participación en el mercado.

- **Consumidor.** Es el usuario final de un producto.

- **Demanda.** Se denomina así a la decisión de los usuarios de adquirir un determinado producto para satisfacer alguna necesidad.

- **Diversificación.** Es la acción de organizar en virtud de la cual se elabora productos de naturaleza diferente.

- **Ganancia.** Es la diferencia entre el precio de venta y el costo de un producto, que representa lo que el empresario recibe para sí como efecto de su acción organizacional.

- **Mano de obra.** Es el trabajo humano que interviene directamente en el proceso productivo.

- **Materia prima.** Aquel insumo que es transformado en producto

- **Procedimiento.** Conjunto ordenado de operaciones que intervienen en un proceso productivo.

- **Proceso.** Conjunto ordenado de procedimientos para elaborar cierto producto.

- **Productividad.** Normalmente es una medida de la tasa de producción expresada como la relación entre volumen de producción en un tiempo dado y el número de horas hombre necesario para obtenerlo.
- **Punto de equilibrio.** Situación que describe un volumen de ventas para el cual los ingresos igualan a los costos, sin existir pérdida ni utilidad.
- **Salsa.** Sustancia líquida o espesa hecha de varios comestibles triturados o mezclados, que se usa para acompañar y dar sabor a los alimentos⁷.
- **Sector económico.** Es aquel en el que se divide la realidad económica de un país, y se hace teniendo como base el tipo de producción.
- **Sector primario.** Compuesto por actividades ligadas a la obtención de recursos del medio natural (agricultura, ganadería, pesca, etc.).
- **Sector secundario o Industrial.** Integrado por las actividades destinadas a transformar las materias primas en bienes productivos (refinería, imprenta, tabacalera, etc.).
- **Sector terciario.** Constituido por los servicios (el transporte, la enseñanza, el comercio, etc.).⁸
- **Sistema.** Un conjunto dinámico o cambiante de elementos interrelacionados que cumplen uno o varios objetivos.
- **Segmentación.** Es el proceso de diferenciación de grupos de consumidores con características similares, para los cuales un producto tiene más atractivo que para otros.

⁷. Definición de salsa [en línea]. España: thefreedictionary.com.2016. [Consultado 19 de Febrero de 2016]. Disponible en internet: <http://es.thefreedictionary.com/salsa>

⁸ Estructura Sectorial Económica: Sectores económicos. [en línea]. Islas canarias: Gobierno de canarias.2016.[Consultado 16 de Enero de 2016].Disponible en internet: [consultado enero2016]disponible:http://www.gevic.net/info/contenidos/mostrar_contenidos.php?idcat=21&idca p=151&idcon=594

- **Tecnología.** La tecnología es considerada como uno de los roles más importantes de en el progreso las compañías ya que alteran la capacidad de producir bienes y servicios e influye económico.

- **Emprendedor.** El termino proviene de las locuciones latinas in, en, y prendere, coger, cuyo significado es acometer o llevar a cabo. Por extensión, y probablemente por influencia del francés y del italiano, lenguas en las que el empresario se dice entrepreneur u imprinditore respectivamente, el vocablo se utiliza para quien inicia una empresa.⁹

- **Empresa.** Se entenderá por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes o para prestación de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio.

Una empresa es la organización que permite la internacionalización de las formas de producción: por un lado permite que los factores de producción (capital, trabajo, recursos) se encuentren y por otro lado permite la división del trabajo¹⁰.

- **Innovación.** Cuando se habla de innovación no necesariamente se hace referencia a la tecnología. Innovar es renovar, introducir una novedad. En consecuencia, la innovación se genera a partir de la existencia de productos, procesos o situaciones.

Lo fundamental de un proceso de innovación es el referente de a quién debe favorecer la innovación o la novedad; en este caso los consumidores o usuarios son quienes deben recibir en forma concreta los impactos positivos de las transformaciones¹¹.

⁹ SILVA DUARTE, Jorge Enrique. Emprendedor: Crear su propia Empresa. Madrid: Alfa Omega Colombiana S.A 2009.27p.

¹⁰ DIAZ OROZCO, Nathalia y ESCOBAR ERAZO, Estefany. Plan de empresa creación altamar S.A.S. Dedicada a la confección y Comercialización de Vestidos de baño y accesorios en la ciudad de Cali. Trabajo de grado Administrador de Empresas. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.p.27.

¹¹ Ibid., p. 27

- **Empresarismo.** Es la etapa posterior del proceso emprendedor, se convierte en la estrategia que coopera en la construcción del tejido empresarial local, regional y nacional mediante la consolidación en la práctica de los planes de negocio, que conllevan a la creación de nuevas empresas, y su incidencia en acciones de capacitación y asesoría para su fortalecimiento, sostenibilidad y crecimiento, que a su vez se implementan en la atención a empresas constituidas de capital privado o de economía solidaria, en la búsqueda de mayores niveles de productividad y competitividad, el desarrollo de competencias emprendedoras de las personas, que deben conducir a la creación de empresas innovadoras que permitan incrementar el número y calidad de puestos de trabajo del país y fortalecer las empresas existentes.¹²

5.2. MARCO TEÓRICO

5.2.1. Teorías del Empresarismo

5.2.1.1. Teoría de Albert Shapero.¹³ El proceso de formación de empresas ocurre en todos los países, cada proceso es el resultado final de una acción humana muy especial y el comienzo de otra. Aun dentro de esa diversidad existen patrones y características generales del proceso que aunque multivariado y complejo, es reconocible y descriptible; no es posible manipularlo en formas simples, pues en este proceso intervienen muchas variables. Para este autor operacionalmente el evento empresarial está marcado por las siguientes características: Toma de iniciativa: consiste en identificar y llevar a cabo la oportunidad de empresa mediante la decisión de un grupo. Acumulación de recursos: corresponde a conseguir y asignar los recursos físicos, humanos, tecnológicos y financieros necesarios. Administración: se refiere a las capacidades de organizar y dirigir la nueva empresa. Autonomía relativa: se trata de que los empresarios cuentan con la libertad a la hora de tomar decisiones sobre el funcionamiento de la empresa. Toma de riesgos: es la disposición que se tenga para enfrentar pérdidas o recompensas que la empresa produzca.

Manifiesta además, que el proceso de formación de nuevas empresas y el nacimiento de nuevos empresarios es el resultado de la interacción de factores situacionales, sociales, psicológicos, culturales y económicos, en donde cada evento empresarial ocurre en un momento dado como resultado de un proceso

¹² DIAZ OROZCO Y ESCOBAR ERAZO. Óp. Cit., p.21-22.

¹³ SHAPERO, Albert. Teoría de Albert Shapero. [en línea]. España: Blogspont.teoriadealbertshapero.1995.[Consultado 19 de Enero de 2016].Disponible en internet: <http://teoriadealbertshapero.blogspot.com.co/2008/11/este-autor-indica-que-en-el-proceso.html>

dinámico, proveedor de fuerzas situacionales que impactan sobre los individuos, cuyas percepciones están condicionadas por experiencias y herencias culturales y sociales, a partir de esto existen dos grandes percepciones: La Percepción de deseabilidad: es la que genera una negociación de actitudes y direcciones en la vida de las personas, la cual las hace cuestionarse sobre la posibilidad de ser empresario o no. La Percepción de factibilidad: se origina a partir del análisis detallado de la oportunidad de la empresa y del plan de empresa, es más cuantitativa y racional que la percepción de deseabilidad. Cuando la unión de estas dos percepciones se manifiestan con fuerza podrá darse el evento empresarial buscado, y a partir de este instante la persona pasara a formar parte del grupo de empresarios

5.2.1.2. Teoría de David McClellan.¹⁴ Este autor trabaja bajo el concepto de EDP (Entrepreneurship Development Program), donde se postulan los siguientes conceptos: El deseo de logro: es un componente motivacional el cual se trata de hacer un buen trabajo, el hombre en la empresa no solo trabaja para el logro de resultados monetarios sino por un factor motivacional. Motivación al logro: se refiere a pensar en cómo hacer las cosas mejor. Si se piensa en la familia y los amigos hay motivación a la afiliación y si dedica a especular sobre los jefes se entiende como motivación al poder. McClellan, a parte de las teorías de la motivación humana, avanza en la relación de estas con el proceso empresarial y el desarrollo de los países.

5.2.1.2. Teoría de Ronstandt.¹⁵ Estructura el concepto de perspectiva empresarial, en su libro Entrepreneurship, algunos de sus planteamientos son: “Se entiende el proceso empresarial como un proceso dinámico que ocurre sobre diversos periodos que envuelve pensamientos y acciones, que se ve influenciado y definido por varios eventos y no solo por un golpe de suerte, que implica más que el simple inicio de una empresa; es más que un solo proyecto, es más que un empresario; es, pues, un proceso en el cual el papel del empresario está permanentemente modificándose” .

Según este autor para tomar decisiones, llevar a cabo las acciones requeridas y evaluar su posición los empresarios deben:

¹⁴ McClelland, David. Teoría de la Motivación. [en línea]. Usa: Wordpress.1960.[Consultado 16 de Enero de 2016].Disponible en internet: <https://teoriasmotivacionales.wordpress.com/teorias-modernas-de-motivacion/teoria-de-las-tres-necesidades-secundarias-de-mcclelland/>

¹⁵ ROSTADT Sergio Luis. Teoría de Ronstandt.[en línea].Usa: Empresario, wikipaces.2016.[Consultado 16 de Enero de 2016].disponible en internet: <https://empresario.wikispaces.com/Teor%C3%ADa+de+Ronstadt>

- Identificar factores relevantes en la empresa, el empresario y el ambiente.
- Evaluar esos tres factores cuantitativa y estratégicamente.
- Valorar la relación que existe entre las evaluaciones y el momento particular de la carrera empresarial.
- Las evaluaciones se hacen interrelacionadas y a lo largo de la carrera empresarial.
- El análisis de la empresa consiste no solo en hacerlo al inicio sino que se debe mantener y hacerla crecer.

5.2.1.3. Teoría de Timmons.¹⁶ Desde 1970 en sus actividades académicas en Babson College y en Harvard ha venido produciendo una serie de conceptos sobre los aspectos del proceso de creación de nuevas empresas, algunos de ellos son: El espíritu empresarial es una forma de pensar, razonar y actuar que mantiene obsesión por la oportunidad, es integral en su enfoque y balanceada en su liderazgo.

El espíritu empresarial ocurre y deja de ocurrir tanto en las empresas nuevas como en las viejas; en las pequeñas y en las grandes; en las de crecimiento rápido y en las de crecimiento lento; en las privadas, en las sin ánimo de lucro y en las públicas; en todos los lugares geográficos, en todas las etapas de desarrollo de una nación e independientemente de las ideas políticas.

Este modelo se rige por los siguientes principios:

- Para iniciar el proceso empresarial debe haber una detección de oportunidad, no consiste en dinero, ni redes, ni estrategias, ni equipo, ni plan de empresa.
- En un entorno dinámico y cambiante el líder empresarial debe manipular todos los elementos para que operen las tres fuerzas: oportunidad, recursos y equipo. Los elementos del modelo son:

¹⁶ TIMMONS, Jeffry. Teoría de Timmons.[en línea]. España: Scrib.com.1970.[Consultado 16 de enero de 2016],Disponible en internet: <https://es.scribd.com/doc/13117267/Teoria-de-Timmons>

- **Oportunidad empresarial:** consiste en identificar si la idea tiene éxito potencial, y estipular cuanto tiempo y esfuerzo invertirlo.
- **Recursos:** Trabajar bajo el principio “cuide y conserve su capital” (CCSC), lo que hace maximizar la empresa, pues aunque los recursos si bien son necesarios, pensar en el dinero en primer lugar es un error.
- **Equipo empresarial:** el mayor reto del líder empresarial es construir grandes equipos empresariales, ya que son pieza fundamental del valor potencial de la empresa.
- **Empresario líder:** es el encargado de mover el punto de apoyo para lograr el equilibrio de todo el sistema, es quien crea la cultura, dirige y actúa, además de tener habilidad para atraer a los miembros del equipo empresarial para construir una fortaleza dentro de la empresa.
- **Proceso dinámico:** permanentemente debe haber un balance entre las fuerzas internas y las externas.

Este modelo es integral y holístico, es decir, que es un sistema que interactúa de forma permanente y que el líder debe estar actuando y dirigiendo todas estas fuerzas.

- **Plan de negocio.** El plan de negocio es un documento que permite evaluar una oportunidad y a su vez reducir todo tipo de riesgos al tomar una decisión. La estructura de un plan de negocios siempre intenta responder 5 preguntas básicas para un empresario, “que es y en qué consiste el negocio, cuáles son las causas y razones de éxito, cuales son los mecanismos y las estrategias que se van a utilizar para lograr las metas previstas, que recursos se requieren para llevar a cabo el negocio y que estrategias se van a usar para conseguirlos y por ultimo quien dirigirá el negocio”. La complejidad del plan de negocios es directamente proporcional a la complejidad del negocio e inversamente proporcional al conocimiento y experiencia que tenga el empresario sobre el negocio.”¹⁷

¹⁷ VARELA V., Rodrigo. Innovación empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas. 3 ed. Bogotá: Pearson educación. 2008. p. 160.

Según Jack Fleitma, el plan de negocio se entiende como un instrumento clave para el verdadero éxito, el cual consta de una serie de actividades relacionadas entre sí para el desarrollo de una empresa; así mismo es una guía que facilita el crecimiento de esta¹⁸.

- **Producción.** Es el conjunto de operaciones mediante las cuales se transforman los insumos en bienes o servicios, desde el punto de vista económico, el producto (bien o servicio) tiene un valor superior a los insumos, y por ello se dice que en la producción se agrega un valor, como resultado de la transformación¹⁹.

La producción se presenta como un sistema con insumos y producto, dado este conjunto de operaciones, se habla de la dirección o gerencia de producción o gerencia de operaciones. No importa el tamaño de la empresa, el éxito de ella va a depender de como maneje (como dirija, como gerencie) estas operaciones.

- **Sistema de Producción:** La concepción del sistema de producción se inicia con la elección del producto que se va a comercializar. Prácticamente, la creación de una empresa es elegir el producto, y tal elección depende de la respuesta dada a dos interrogantes, que necesidad existe que pueda satisfacer? Y que habilidades se tienen?, ya que la forma de elaborar el producto determina el éxito.

La concepción del sistema también implica el sitio y su elección, disposición de instalaciones y manejo de materiales.

Un sistema de producción depende en parte del flujo de comunicación, y de una excelente logística de la producción (ubicación física, distribución física, transporte o flujo interno y externo).

Para que el sistema concebido y planeado funcione, es necesario manejarlo y dirigirlo. Este manejo supone la realización de varias funciones como por ejemplo:

- ✓ Diseñar los procesos que constituyen la transformación como tal.

¹⁸ SILVA DUARTE. Óp. Cit., p. 161.

¹⁹ URIBE MONTOYA. Augusto. Curso básico administración de empresas. Bogotá: Producción Editorial Norma. 1991.22 p.

- ✓ Diseñar trabajos y actividades a realizarse.
- ✓ Efectuar programación de actividades.
- ✓ Realizar obtención de insumos y manejo de almacenamiento (inventario).
- ✓ Efectuar control de calidad de los productos y mantener los equipos en correcto funcionamiento (mantenimiento).²⁰

- **Producto.** El objetivo de cualquier organización es proporcionar a su entorno un producto (bien o servicio) que satisfaga unas ciertas necesidades, esta es un sistema de procesos cuyo resultado final es tangible (producto) o intangible (servicio).

El producto debe producir utilidades lo que da un enfoque financiero al proyecto de empresa mostrando así compatibilidad en todas las acciones, de tal manera el principio fundamental es lograr el equilibrio de todos los enfoques. Los productos tienen un ciclo de vida (introducción, crecimiento, madurez, decadencia) en términos de producción siempre se debe tener en cuenta la relación con este ciclo, por lo que se recomienda siempre ofrecer más de un producto teniendo en cuenta el periodo de decadencia de estos.²¹

5.3 MARCO LEGAL

El plan para la creación de la empresa aderezos y salsas “al gusto” S.A.S como va a desarrollarse en el sector de alimentos está sujeto a un marco legal y está obligada a tener un registro sanitario que involucra al Invima y al Ministerio de Protección Social.

El Invima dentro de sus funciones de inspección, vigilancia y control de los establecimientos productores y comercializadores de los productos que hace referencia en su artículo 245 de la ley 100 de 1993 y demás normas que lo modifiquen o adicionen, sin perjuicio de las que en estas materias deban adelantar las entidades territoriales, durante las actividades asociadas con su producción,

²⁰ Ibid.,, p. 24.

²¹ Ibid., p 33

importación, exportación y disposición de consumo²² (Ver ampliación módulo III análisis organizacional y legal).

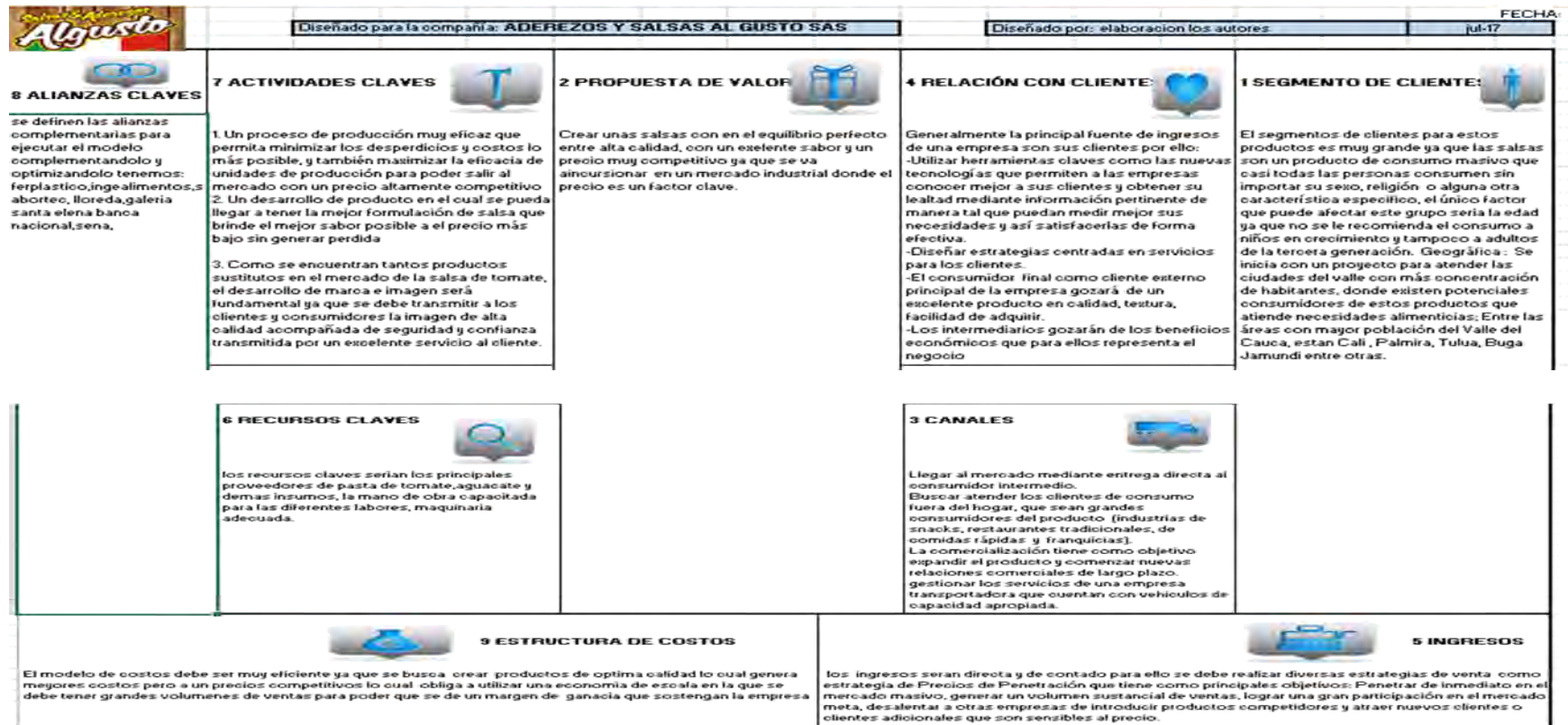
El ministerio de protección social en su resolución 003929 de 2013 establece el reglamento técnico sobre los requisitos que deben cumplir las frutas y bebidas con adición de zumo o pulpa de fruta o concentrado de esta, o la mezcla de esta que se procesen empaquen, transporten, importen, exporten y comercialicen en el territorio nacional. (Ver ampliación módulo III análisis organizacional y legal).

²² Invima [en línea].Bogotá: instituto nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos .2011. [Consultado 17 de Enero de 2016].Disponible en internet:<https://www.invima.gov.co/nuestra-entidad/funciones/generales.html>

6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

6.1. DISEÑO METODOLÓGICO

Figura 2. Presentación del Modelo de negocio-Canvas



Fuente: Elaboración Propia

7. MODULO I: MERCADEO

7.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

7.1.1. Análisis del sector. Según estudios de la Universidad Pontificia Bolivariana en Colombia, el consumo per cápita, de salsa de tomate es de 389 gramos al año, algo diferente a países como Chile en donde el consumo per cápita es superior a 1,5 kilos al año o Estados Unidos, en donde el consumo per cápita supera los 2 kilos al año.²³

Indicadores demográficos en Colombia indican según el DANE proyección para 2015 una población de 48.202.617 de los cuales hombres 23.799.306 y mujeres 24.403.311 edad media 28,27 años.

El DANE proyectó para 2020 una población de 50.912.429, de los cuales hombres 25.138.723 y mujeres 25.773.706 edad media 29,76 años.

El producto llegara al consumidor final (demanda básica), mediante una demanda derivada ya que puede ser un complemento para el snack, las comidas tradicionales y rápidas.

El producto puede ser consumido por las personas sin importar el sexo, el nivel educativo, la profesión, estado civil, ocupación, ciclo de vida familiar, religión o educación.

Lo que nos indica que si el consumo per capital en Colombia es de 389 gr y tenemos una población de 48 millones de consumidores potenciales por ser un producto de consumo masivo que llega a la mayoría de consumidores nos da un potencial mercado que consume alrededor de 19 millones de kilos de salsa de tomate al año.

²³Características de las industrias de Alimentos. Op.cit., Disponible en internet: Disponible en línea:http://www.upb.edu.co/portal/page?_pageid=1134,51621996&_dad=portal&_schema=PORTAL

El sector de Preparaciones Alimenticias ha experimentado crecimiento del 38% desde 1999 hasta el 2011, y se puede esperar que este porcentaje continúe ya que el crecimiento poblacional es la primera razón de incremento en el sector. Así como la estimulación del consumo a través de la publicidad

El principal obstáculo, para el ingreso en este segmento agroindustrial es el nivel de rivalidad requerido en el caso de las salsas de tomate y las salsas naturales o de otro tipo de sabor, así como la alta inversión promocional requerida en estos productos, estrategia que ha venido implementándose en consecuencia de rivalidad por la captación de mayores índices de mercado.

7.1.2. Análisis de la cadena productiva. La Cadena Agrícola e Industrial a la que pertenecemos parte con la preparación misma de tierras para el cultivo hasta la colocación de nuestros productos en el mercado, a fin de que nuestros consumidores puedan disfrutarlos en su mesa conservando toda su originalidad, sabor y valor nutritivo. Aquí describimos uno a uno las partes de la cadena.

7.1.2.1. Siembra. Colombia es un país que cuenta con 114 millones de hectáreas con las que cuenta el país, 26 millones tienen posibilidades para la producción agrícola, pecuaria y forestal. De los suelos netamente agrícolas, que son 11,3 millones de hectáreas, solo se aprovecha el 35 por ciento. En contraste, hay 8 millones de hectáreas de vocación ganadera y a las actividades de pastoreo (traslado del ganado de un lado a otro) se dedican 38 millones de hectáreas.

La mayor parte del territorio, 67 millones de hectáreas, son bosques; 2 millones son cuerpos de agua y solo 332.000 constituyen la zona urbana. Es decir, tenemos tierra a granel para sembrar, pero el uso del suelo es ineficiente.

En este proyecto se centrara en utilizar materia prima con un proceso de siembra 100% manual teniendo como prioridad el cuidado y conservación de la capa fértil, utilizando semillas de alta calidad.

7.1.2.2. Transformación. El sector agroindustrial es un gran jugador en la economía nacional, generando cerca del 6,2% del PIB. En materia de exportaciones, se ha presentado un crecimiento del 32,2% en los últimos cinco años. Economist Intelligence Unit. El PIB agropecuario representa el 12,2% sobre el PIB total nacional. DANE, Colombia es uno de los países latinoamericanos con mayores tasas de precipitación anual y el cuarto a nivel mundial con mayor disponibilidad de agua. FAO, Cuarto país en América Latina con disponibilidad de

tierras para producción agrícola. FAO, Al estar ubicado en el Trópico cuenta con diversidad de pisos térmicos con alturas sobre el nivel del mar que van desde los 0 m.s.n.m. ($> 24\text{ C}^{\circ}$) hasta los 4.000 m.s.n.m. ($< 6\text{ C}^{\circ}$). Earthtrends. El país ofrece ventajas para ser aprovechado como plataforma exportadora, al tener 10 tratados de libre comercio y 3 acuerdos comerciales.

Tomando productos de primera calidad con intensidad alta de mano de obra colombiana en la etapa de pelado o descascarado conformada en su mayoría por madres cabezas de familia bajo contratación formal. Preparación de producto con insumos de la mejor calidad en términos nutricionales y de salud. Alto niveles de higiene y asepsia en la manipulación de los alimentos. Fórmulas fieles sin mezclas de rendidores ni saborizantes.

7.1.2.3. Empaque. Uso adecuado de materiales que garantizan la protección y conservación del producto y a su vez contribuye a la conservación del medioambiente por sus componentes en gran parte biodegradables.

7.1.2.4. Conservación. Altos estándares en el manejo de la cadena de frío en todo el proceso de distribución del producto. (Este proceso solo se ve presente en algunos productos como el guacamole)

7.1.2.5. Comercialización. Cubrimiento a nivel de distribuidoras especializadas como salsamentarías, cadena de distribución eficiente, altos niveles de puntualidad, y cumplimiento en la entrega con garantía total de calidad. Y una demanda derivada de los productos que se acompañan con este producto, que generan el alcance al consumidor final

7.2. ANÁLISIS DEL MERCADO

Definición y justificación del mercado objetivo

7.2.1. Segmentos de clientes. Segmentar el mercado significa hacer una diferenciación de este ya que no es homogéneo, está constituido por consumidores, con características más o menos similares, para los cuales un producto ejerce más atracción que otro, entendiendo esta situación, y para evitar

estar restringidos los clientes potenciales van a ser segmentados en dos nichos y según la característica del producto²⁴.

Los mercados al que va dirigido el producto se puede dividir en 2 nichos, el primero el mercado de las micro y medianas empresas de snacks que utilizan estos productos como complementarios, como ejemplo las papas fritas con salsa de tomate, que son productos con el cual el mercado exige que se comercialicen juntos. Por ello todas esas empresas que produzcan papas fritas pueden ser compradores potenciales acá se encuentra a Comestibles Juanshis, Delipapas, Papas Canario, papas calima y otras empresas ubicadas en el valle del cauca.

El segundo nicho los restaurantes de comidas típicas Mexicanas, vallecaucanas, tipo fritangas y asaderos, generalmente utilizan salsas y aderezos como complementario de su producto, a ellos se puede acceder con dos productos que actualmente no se encuentran en el mercado en presentación tipo sachet como son el guacamole y el ají de maní.

Como estrategia de mercado los productos pueden llegar por medio de mayoristas con los cuales se realiza un estudio de aceptación a través de una encuesta, que busca precisar la intención de compra del mayorista y cuanto estaría dispuesto a pagar por los productos nuevos en este caso el guacamole y el ají de maní “al gusto”. (Ver anexo A).

7.2.1.1. Estimación del mercado potencial salsa de tomate

Ver cuadro 6

²⁴ ACOSTA TOBON, Alberto. Curso Básico de Administración de Empresas. Mercadeo. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 1991, p28-29.

Cuadro 6. Mercado potencial salsa de tomate.

DEMANDA (EMPRESAS DE SNACKS EN EL VC)		
EMPRESAS	CONSUMO MENSUAL ESTIMADO EN CAJAS	UNIDADES
Comestibles Juanshis	150	300.000
Productos Primavera	200	400.000
La Calidad	150	300.000
Comestibles Colombia	200	400.000
Comestibles Canario	250	500.000
Deli Papas	300	600.000
Yupi	900	1800000
Otras	100	200000
TOTAL	2250	4.500.000

Fuente: Elaboración Propia

7.2.2. Análisis del Consumidor / Comprador

7.2.2.1. Descripción del perfil del consumidor. El segmento de clientes es muy grande ya que las salsas son un producto de consumo masivo que casi todas las personas consumen sin importar su sexo, religión o alguna otra característica específica, el único factor que puede afectar este grupo sería la edad dado que no se recomienda el consumo a niños en crecimiento ni a adultos de la tercera generación.

En el proceso de investigación se realizó un focus group a una diversidad de personas donde se incluyeron participantes desde los 10 años hasta los 50 años de edad, se consultó su opinión con respecto al empaque en presentación sachet, sus exigencias con el producto y su percepción de marcas de salsa de tomate. Posteriormente se encontró que estos consumidores afirman que este producto principalmente lo consumen por su sabor tradicional y por su facilidad de uso ya

que la presentación sachet es la dosis personal de fácil acceso más común que se utiliza y que la mayoría identifica como número uno la marca fruco en empresas de salsas.

Los compradores serán las industrias de snacks y restaurantes (adquiriendo los productos por medio de salsamentarías) que entreguen salsa de tomate, guacamole y ají de maní como un acompañante de sus platos.

Con respecto al segmento de pymes de snacks, se realizó una entrevista al gerente de comestibles juanshis, se le pregunto cuáles eran los factores que lo determinaban a comprar el producto de salsa con tomate en sachet y que variables influían en su decisión de compra con respecto de un proveedor a otro.

Al final de la entrevista se pudo concluir que el mercado efectivamente como se supone exige que algunos productos vengan acompañados con otros como en el caso las papas fritas con salsa de tomate, ya que según el entrevistado “sacar al mercado su producto sin la salsa de tomate representaría una desventaja frente la competencia que si ofrecería las mismas papas pero con salsa lo cual reflejaría una caída considerable en las ventas”. (Ver video adjunto).

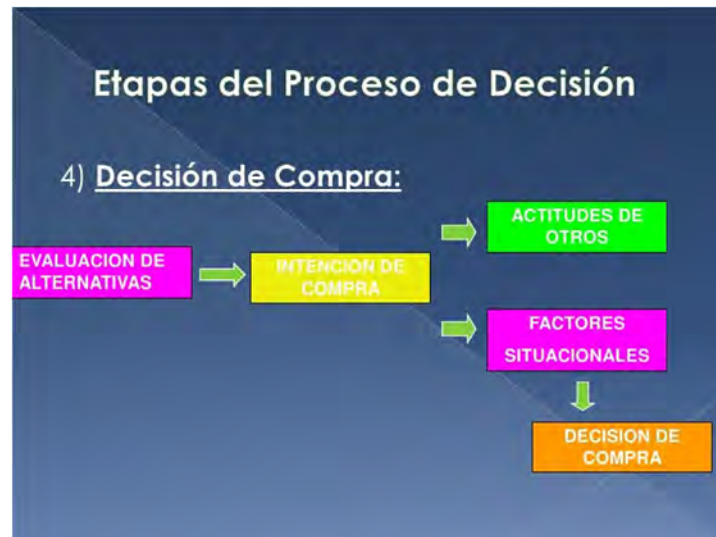
Y en la decisión de compra para elegir un proveedor la respuesta fue contundente una mezcla entre precio y calidad. Pero el precio es más influyente ya que el mercado da un margen de rentabilidad muy bajo.

Las pymes compiten entre sí por tener el modelo de producción más eficiente para competir con precio, lo cual refleja en su decisión de compra en la cual la elección será el proveedor más económico aunque siempre y cuando cumpla con los requisitos de calidad mínima.

7.2.2.2. Elementos que inciden en la decisión de compra y aceptación de producto. La intención de compra es un factor relevante a la hora de generar los objetivos de una empresa, ya que a partir del recuerdo de marca se puede generar la intención de compra.

El comportamiento de compra se ve influenciado por factores de tipo psicológico, cultural, social y personal, y la decisión de compra presenta diferentes etapas convirtiéndose en todo un proceso entre la aceptación de un producto y la decisión de compra de este, en la cual la marca se hace fundamental, la motivación se convierte una base para dirigirse hacia el posible comprador.

Figura 3. Etapas proceso de decisión de compra



Fuente: Elementos que influyen en la intención de compra. [en línea].Bogotá.Imagenes.2016. [Consultado 16 de Febrero de 2016].Disponible en internet:<https://www.google.com.co/search?q=elementos+que+influyen+en+la+intencion+de+compra&tbm=isch&tbo=u&sour>

Según una encuesta realizada por consumolab²⁵ existen ciertos aspectos que ejercen influencia a la hora de comprar un producto por ejemplo el 94% de los consumidores se refieren a que el sabor es muy importante a la hora de comprar un alimento para el 83% el precio, lo mismo que la fecha de caducidad, otros aspectos serian productos en oferta el 60%, los ingredientes el 54%, la información nutricional el 53% y un 50% el origen del alimento.

Existen otros aspectos menos importantes al a hora de adquirir un producto para un 12% de consumidores la publicidad es importante mientras que el etiquetado y envasado para un 16%, la recomendación de otra persona 38% y la marca y formato 30% y finalmente la procedencia ecológica afecta a un 23%.

7.2.2.3. Análisis de la competencia. Análisis de los principales participantes y competidores

²⁵Que influye a la hora de decidirse a comprar un producto? [en línea]. Bogotá: Slideshare.2016.[Consultado 03 de junio 2017]. Disponible internet: <https://es.slideshare.net/ainiappt/informe-habitos-de-consumo-de-consumolab>.

Las marcas competidoras de salsa con tomate son de diferentes partes del mundo y no existe en este canal objetivo una fidelidad frente a la marca, donde tiene prioridad la que tenga buen precio, calidad y suministro al instante.

En Colombia hay presencia de varias marcas del producto, donde se identifican 2 grandes segmentos: Productos de alto costo y productos de bajo costo.

En el primer segmento va dirigido a estratos 4, 5 y 6 se puede definir marcas como Fruco, La Constancia, San Jorge entre otros.

En el segundo segmento va dirigido a estratos 1, 2 y 3 están Inge Alimentos, Salsas del Casino, Practipack E.U, Productos Differ.

➤ **Competidores de alto precio:**

- **Fruco.** Después de la segunda guerra mundial, varios países de Latinoamérica dan importantes pasos en vía de su industrialización, sin ser Colombia la excepción. Es en este marco que Leo Feldsberg, austriaco experto en agricultura y producción de alimentos funda en 1948 a Frutera Colombiana S.A.
- **La Constancia:** En 1980 Colombina inició la compra de las primeras acciones de la compañía santandereana Industrias Nacional de Conservas, ubicada en la ciudad de Bucaramanga. En 1991, se consolida como propietario único de la empresa comprando la totalidad de las acciones, pero continúa como un negocio independiente. Once años más tarde, deja de ser un negocio independiente y se traslada a la ciudad de Bogotá, a un complejo mucho más grande. De esta forma, constituye una planta con la última tecnología de producción de salsas y conservas, fortaleciendo la marca “La Constancia”.
- **San Jorge:** En el año 2005, se dio inicio a la División Institucional, especializada en atender los requerimientos de un sector con ciertas particularidades, en las que más allá de contar con un portafolio de productos en presentaciones más grandes, requería una asesoría en productos y servicios que satisficieran un mercado cada vez más creciente.

- **K-listo:** Es una empresa vallecaucana fundada 1989, principalmente es conocida por la fabricación de empanadas y dedos de queso, pero en los últimos años también han elaborado una línea de aderezos en la cual tienen guacamole en frasco con una presentación de 200 gr, pero no lo manejan en sachet

➤ **Competidores de bajo precio**

- **Practipack** Empresa dedicada al servicio de empaque y llenado de producto a granel, además de la elaboración de salsa de tomate y miel de abejas miel dipsy
- **Salsa de tomate dipsy**
- **Salsas del Casino.** Empresa colombiana con una trayectoria de más de 30 años en el mercado a nivel nacional fabricando salsas y aderezos.
- **Inge Alimentos.** Elaboran diferentes tipos de salsas y especialidades líquidas para aderezar toda clase de preparaciones, en presentaciones individuales que van desde los 8 gramos hasta las específicamente requeridas por los clientes.
- **Productos Differ.** Empresa que tiene inicio en el año de 1994 en la ciudad de Santiago de Cali, donde logro incursionar en el mercado de las salsas.
- **Juancamole.** Empresa que se dedica a comercializar la salsa de guacamole, idea que surgió en febrero de 2006 y actualmente tienen presencia en diferentes supermercados, está ubicada en el triángulo del café.

7.3. MATRIZ PERFIL COMPETITIVO (MPC)

Esta es una herramienta de entrada que permite obtener información decisiva sobre los competidores, estas son las empresas que compiten directamente en una misma industria o sector ofreciendo el mismo tipo de producto o servicio.

El grado de rivalidad entre los competidores aumentara en función del mayor número de empresas existentes, esta amenaza depende del poder de los competidores, los proveedores, el crecimiento de la industria o la diversidad de competidores entre otros.

La (MPC) de “al gusto” contiene las principales empresas que producen la salsa de tomate en su presentación sachet ya que las productoras de guacamole no lo tienen en esta presentación y el ají de maní solo se produce artesanalmente sin ser un producto industrialmente reconocido, se tendrán en cuenta los competidores de bajo costo. Esta ayudara a comprender mejor el entorno externo en que se desarrollara el proyecto de “al gusto”.

Podrán identificar quienes son sus competidores, que factores son claves de éxito, cuál es la importancia de cada factor relativo, hasta qué punto es importante un competidor fuerte o débil y que tan fuerte o débil es este competidor.

En la (MPC) de “al gusto” se comparó con dos tipos de posibles competidores de un lado una empresa productora de salsa de tomate y de otro una productora de guacamole, en el resultado de ponderación se observa que “al gusto está por encima de Juancamole (productores de guacamole) y por debajo de la productora de salsa de tomate (alguna no definida), pero en la (MPC) para efectos del producto nuevo que se va alanzar al mercado es importante que la comparación con Juancamole la coloca por encima de esta haciéndola más fuerte en lo que respecta a servicio al cliente, calidad del producto y participación del mercado, hay que tener en cuenta que estas cifras revelarían la fuerza relativa de la empresa, aunque se actúa en sentido figurado puesto que “al gusto “ aún está en proyecto, el ponderarla con 4 en estos factores críticos de éxito puntualmente servirán de referente para analizar su competencia en un momento dado.

7.3.1. Precios de ventas salsa de tomate, guacamole, ají en el mercado.

Cuadro 7. Precios de ventas salsa de tomate, guacamole, ají en el mercado

MARCA O PRODUCTO	PRESENTACION EN GR	ALMACENES YUMBO \$ VENTA	ALMACENES LA14 \$ VENTA	ALMACENES OLIMPICA \$ VENTA	ALMACENES SUPER INTER \$ VENTA	ALMACENES ÉXITO \$ VENTA	PRACTIPACK	DEL CASINO
CONSTANCIA	Tomate 200gr	2390	2400	2400	3490	4050	N/D	N/D
SAN JORGE	Tomate 200gr	2890	2850	2850	3480	3480	N/D	N/D
FRUCO	Tomate 200gr	2500	4900	4090	4090	4320	N/D	N/D
K LISTO	Guacamole 200gr	N/D	N/D	6250	8500	N/D	N/D	N/D
AJI	Picante 200gr	2200	2750	2200	2800	2800	N/D	N/D
SACHET	Tomate 8gr	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	22,5	18,84

Fuente: Elaboración propia


En los almacenes de cadena en la ciudad de Cali se observa que ofertan al público en su mayoría la salsa de tomate en sus diferentes gramajes de presentación, se indago sobre los precios de las principales marcas que pueden ser competencia para aderezos y salsas “al gusto” encontrando que en las grandes superficies la presentación más pequeña en salsa de tomate es la de 200gr, cuyos precios oscilan entre \$2390 y \$4900 pesos, lo que arroja como resultado que el gramo de salsa de tomate se ofrece a un precio de entre \$11.95 y \$24.5 pesos, los sachets se encuentran disponibles a \$22.5 y \$18.84 los 8gr, por esta razón se ve que la presentación sachet ofrece mayor economía.

Por el lado del guacamole y el ají se pudo detectar que el gramo de guacamole se encuentra entre \$31.5 y 42.5, y solo está disponible la presentación de 200gr en dos cadenas de supermercados y el ají solo se consigue solo sin ningún sabor adicional y su precio está entre \$11 y \$14 pesos el gramo.

Como conclusión se puede establecer que el sachet de guacamole y ají de maní que produzca “al gusto” no encontrara competencia en estos sectores.

Ver figura 4

Figura 4. Tabla matriz perfil competitivo “al gusto”

	aderezos y salsas "al gusto" matriz perfil competitivo (MPC)						
	"al gusto"			empresa salsa tomate		juancamole	
	peso	clasificacion	resultado ponderacion	clasificacion	resultado ponderacion	clasificacion	resultado ponderacion
servicio al cliente	0.15	4	0,6	3	0,45	2	0,3
precio	0.10	3	0,3	3	0,3	3	0,3
calidad del producto	0.15	4	0,6	4	0,6	3	0,45
relacion con distribuidores	0.05	2	0,1	3	0,15	2	0,1
fortaleza financiera	0.05	3	0,15	4	0,2	1	0,05
efectividad publicitaria	0.15	2	0,3	2	0,3	2	0,3
participacion en el mercado	0,2	4	0,8	4	0,8	3	0,6
nivel de integracion de productos	0,15	1	0,15	2	0,3	1	0,15
	1.00		3		3,1		2,25
*los valores de las calificaciones son:1. menor debilidad,3.menor fuerza,4.mayor fuerza							

Fuente: Elaboración Propia

Figura 5. Competidores.

	<p>Fruco fundada en 1948 por el Austriaco Leo Feldsberg, actualmete la marca pertenece a unilever.</p>
	<p>Imagen disponible en internet: https://www.unileverfoodsolutions.com.co</p>
	<p>Differ empresa dedicada a la produccion y comercializacion de salsa ubicada en cali Valle del Cauca.</p>
	<p>informacion disponible en internet: https://google.productosdiffer.com</p>
Distribuidor Autorizado	
	<p>Las salsas y aderezos san jorge son una linea de productos pertenecientes a levapan.</p>
	<p>Imagen disponible en internet: https://www.levapan.com/productos-alimentos-para-el-hogar</p>
	<p>La constancia es una linea de salsas perteneciente a colombina</p>
	<p>poseen diferentes tipos de salsas Imagen disponible en internet: https://www.laconstanciacolombina.com</p>
	<p>salsa del casino es la marca que produce diferentes aderezos y tambien tienen disponible en el mercado</p>
	<p>pasta de tomate, que a su vez puede convertirse en salsa de tomate de mesa. Imagen disponible en internet: https://www.salsadelcasino.com/pagina-productos</p>
	<p>Juancamole es una marca que se especializa en la produccion y comercializacion de salsa de guacamole ubicada en Pereira (Risaralda).</p>
	<p>Imagen disponible en internet: https://google.juancamole.com</p>

Fuente: Elaboración Propia

7.4. ESTRATEGIA DE MERCADEO

7.4.1. Concepto de producto o servicios. El presente proyecto estará enmarcado en el sector industrial de alimentos, ADEREZOS Y SALSA AL GUSTO S.A.S será una empresa que producirá y comercializara diferentes tipos de salsas utilizadas como complementos de platillos típicos, su presentación será en sachet, lo que conllevara una manera apropiada, cómoda , higiénica y económica.

Esta será una oportunidad para formar parte de una cadena productiva muy interesante como es la agrícola, y para aprovechar el gran potencial que existe en el país en este aspecto, dado que los insumos principales para los procesos provienen del agro.

7.4.1.1. Salsa de tomate. elaborada principalmente a partir de pasta de tomates, a la que se le añade diferentes ingredientes y especias, entre sus características físicas u organolépticas, se tendrá una salsa de muy buena presentación a la vista, olor, sabor y color uniforme, la salsa no contiene colorante artificiales. Presentación sachet, su aplicación es un aderezo tipo Dips para acompañar snacks, adicional a esto comidas como pollo frito, hamburguesas, papas fritas etc., adicionalmente se ofrecerá servicio preventa y servicio postventa en la cual se ofrecerá servicio de devoluciones por caducidad de fecha de vencimiento y producto averiado.

Como servicio se ofrecerá para el cliente comprador de aderezos y salsas al gusto, el compromiso de una entrega oportuna del producto, y precios muy competitivos y para el cliente consumidor final de las salsas la calidad, cantidad y precio justo será lo que marque la diferencia con respecto a los competidores.

La principal estrategia competitiva para el proyecto es lograr posicionamiento con alta segmentación de mercado; a través de diferenciación en calidad, precio y servicio; Es a través de estos elementos que la organización pretende tener ventaja sobre la competencia.

7.4.1.2. Guacamole. Este es un producto muy comercializado, pero que no se encuentra fácilmente en la presentación sachet, lo que da pie para ofrecerlo específicamente en lugares como restaurantes típicos, fritangas, hoteles y sitios de comidas rápidas que lo requieran en esta presentación.

7.4.1.3. Salsa ají de maní. Este es un producto típico del Cauca y del Valle del Cauca pero que hasta el momento no ha tenido una industrialización, por lo cual se espera innovar con este producto y llevarlo al mercado de todos los restaurantes típicos de estas dos regiones especialmente.

Para finalizar se debe tener en cuenta que en Colombia el auge de las empresas de salsas y aderezos se puede encontrarse un poco estancado debido a que los aderezos no se consideran de primera necesidad, pero para “al gusto” este será una oportunidad de mercado.

7.4.2. Marketing Mix

7.4.2.1. Estrategia de producto. La estrategia de mercadeo se hará con base en la metodología de Kotler,²⁶ padre del marketing moderno y autoridad mundial en el tema, este afirma que el marketing es una técnica de administración empresarial que permite anticipar la estructura de la demanda del mercado elegido, para concebir, promocionar y distribuir los productos y/o servicios que satisfagan y/o estimulen maximizando al mismo tiempo las utilidades de la empresa.

La técnica de Kotler es conocida como las 4P (producto, plaza, precio, promoción), para lo cual se define lo siguiente:

➤ **Nombre Comercial: “ADEREZOS y SALSAS AL GUSTO S.A.S”** para la comercialización de salsas y aderezos en el valle del cauca, el nombre surge con el fin de hacer que la variedad entre lo que es una salsa y un aderezo de más opción de elección ya que ambas cosas son diferentes pero “al gusto” está dispuesta a brindarle al mercado ambas opciones.

➤ **Marca: “AL GUSTO”.** La marca hace alusión a lo que es el placer de disfrutar de sabores variados por medio de uno de los sentidos más importantes del ser humano, que puede llegar a transmitirnos sensaciones muy agradables, ocasionando experiencias placenteras.

²⁶KOTLER, Philip. El padre del marketing moderno.[en línea]. Bogotá: Puro Marketig.2016.[Consultado 03 de Junio de 2017].Disponible en internet: www.puromarketing.com/27/4109/kotler-padre-marketing-moderno.html.

➤ **Slogan: “Aderezos y salsas Al Gusto siempre con el sabor justo.”** Este se refiere a que la calidad del producto no se va a exceder en acentuar ciertos componentes que pueden llegar a rayar en la extravagancia, esto debido a que en el imaginario de algunos consumidores existe la idea de que una salsa o un aderezo poseen características que pueden llegar a hacer que el sabor de estas sea demasiado fuerte para el gusto de las personas.

Figura 6. Logo



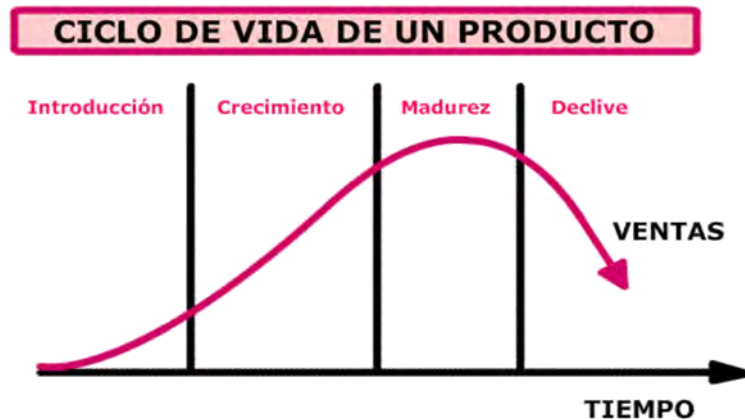
Fuente: Elaboración Propia

El logo se diseñó pensando en resaltar la marca del producto (“al gusto”) para que sea de fácil recordación, el uso de los colores se pensó en hacer referencia a la bandera de Italia ya que la primera referencia que se tiene del consumo de salsas era en la época romana, y el fondo es en un color madera para evocar la idea de la cocina de mama.

7.4.2.2. Análisis para el ciclo de vida de los productos “al gusto”.

Ver figura 7

Figura 7. Ciclo de vida de un producto



Fuente: Ciclo de vida de un producto en el mercado.[en línea]. España_Debitor.2016.[Consultado 03 de Junio de 2017].Disponible en internet: <https://debitoor.es/glosario/definicion-cvp>

Como bien se conoce los productos tienen un ciclo de vida que comprende 4 etapas a continuación se analizará que acciones pueden aplicarse en cada una de ellas:

- **Introducción.** Esta etapa por ser de inicio tiene unos puntos que deben capitalizarse como oportunidades, ya que es el inicio en el mercado en el que probablemente el nivel de ventas sea muy bajo, por esto los esfuerzos se deben centrar en dar a conocer los productos para generar confianza en los clientes y así mediante una conexión crear fidelización, en esta etapa el equipo emprendedor debe ser muy efectivo en sus labores y contar con un equipo de trabajo comprometido con este esfuerzo inicial.

- **Crecimiento.** En esta etapa se deben haber lanzado al mercado la salsa de tomate, el guacamole y el ají de maní, su producción ya debe estar en curso y los dos productos “nuevos” en esta presentación sachet ya deben estar llegando a los consumidores finales como los restaurantes y sitios de comida rápida y que los platillos que sirven ya estén acompañados de estos dos sachets.

➤ **Madurez.** Cuando la empresa ya se encuentre en este punto del ciclo ya debe estar pensando en introducir al mercado tal vez más variedad de aderezos y salsas, esto con el fin de ir expandiéndose contemplar también la opción de ampliar sus canales de venta como supermercados y almacenes de cadena, tiendas etc. Ya puede incluso pensar en mercados internacionales.

➤ **Declive.** En esta etapa es momento de planear estrategias defensivas de reducción e irse limitando los recursos, disminuyendo las líneas de producción y paralelamente realizar desinversiones y desmontar todo aquello que no sea rentable.

7.4.2.3. Estrategia de Distribución. Llegar al mercado de pymes y Cadenas de Restaurantes mediante entrega directa es considerada la vía más factible, ya que se puede contar con empresas especializadas en transporte terrestre para entregas locales.

La comercialización tiene como objetivo expandir el producto y comenzar nuevas relaciones comerciales de largo plazo.

En la eventualidad de ampliar el servicio de despacho se gestionara los servicios de una empresa transportadora ya que cuentan con vehículos de mayor capacidad, para el mercado de restaurantes y hoteles se pueden utilizar canales mayoristas como las salsamentarías consideradas como alianzas claves.

Utilizar canales especializados como las salsamentarías con un precio especial para que el producto llegue a pequeños restaurantes o puntos de comidas rápidas más pequeños que no puedan hacer una orden de compra con el volumen necesario para ser atendidos directamente por la empresa.

7.4.2.4. Estrategia de precios. Por lo general el precio de venta desarrolla la estrategia de cubrir el costo del producto y por la menor cantidad vendida del mismo.²⁷

²⁷ ACOSTA TOBON, Alberto. Curso básico administración de empresas: Mercadeo. Bogotá: Editorial norma. 1991.p.120

Para las salsas convencionales caso la salsa de tomate se realizara estrategias de Precios de Penetración que consiste en salir con un precio bajo que desmotive la competencia.

Esta estrategia de precios tiene como principales objetivos:

- ✓ Penetrar de inmediato en el mercado masivo.
- ✓ generar un volumen sustancial de ventas.
- ✓ lograr una gran participación en el mercado meta.
- ✓ desalentar a otras empresas de introducir productos.
- ✓ atraer nuevos clientes o clientes adicionales que son sensibles al precio.

En las salsas y aderezos NO convencionales como lo es el guacamole y la salsa de ají de maní, se aprovechara que son productos nuevos y exclusivos se utilizara una estrategia de precios de prestigio donde se pueda sacar una mayor utilidad, con el fin de vender alta calidad con bajo riesgo financiero, siempre habrá consumidores deseosos de pagar altos precios por un buen producto.²⁸

7.5. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

Cuadro 8. Portafolio de Servicios

PRODUCTO	PESO	PRECIO	PRESENTACION
SALSA DE TOMATE	6g	\$	CAJA POR 2000 UNIDADES
SALSA DE GUACAMOLE	12g	\$	CAJA POR 100 UNIDADES
SALSA AJÍ DE MANÍ	12g	\$	CAJA POR 100 UNIDADES

Fuente: Elaboración propia

²⁸Ibíd., p. 54.

7.5.1. Formas y condiciones de pago. Teniendo en cuenta que es una empresa pequeña sin musculo financiero considerable, la propuesta inicial de negociación se acordara a pago de contado proponiendo a cambio estrategia de promoción, con reposición en producto.

7.5.1.1. Estrategia de promoción. Las promociones que se realizaran Sera de obsequio de unidades por mayor volumen de compra esto se realizara con el objetivo de filtrar a los clientes con mayor capacidad de compra.

- Por compra de 4000 unidades se obsequian 200 unidades
- Por compra de 10000 unidades se obsequian 800 unidades
- Por compra de 50000 unidades se obsequian 6000 unidades
- Por compra de 100000 unidades se obsequian 14000 unidades

También se tendrán tratos especiales con los clientes del mercado de las pymes, ya que son los clientes que más nos interesan como por ejemplo atención total en el servicio postventa en el cual incluye cambio por mercancía con caducidad de fecha de vencimiento y cambios por mercancía averiada en el caso de su existencia.

7.5.1.2. Estrategia de comunicación. Lo primero para diseñar la campaña de comunicación va ser fijar los objetivos

- Dar a conocer la marca
- Persuadir el mercado objetivo de la ventaja logística de adquirir salsa en sachet
- Promocionar la salsa de Ají de Maní, como novedad del mercado.

La campaña se realizara pensando en que las ventas deben crecer al menos un 20%, razón por la cual se debe presupuestar llegar al mercado con campañas en las que se utilizaran como herramientas de comunicación las tarjetas, volantes, gorras, camisetas, lapiceros etc. Además se planea diseñar una página web, uso de redes sociales como Facebook, twitter, instagram por ejemplo.

Y para finalizar se debe pensar en que las campañas para dar a conocer las salsa nuevas son de máxima importancia.

Cuadro 9. Presupuesto de Marketing

No. Estrategia	Objetivo	Actividades	Responsable	Indicador	Presupuesto
1. Penetración del mercado con volantes, tarjetas, afiches publicitarios, gorras, lapiceros, llaveros, pendones, etc.	Incrementar las ventas por lo menos en un 20% anual	Realizar tarjetas de presentación. Volantes Comprar camisetas y gorras para vendedores Visitar clientes en forma personalizada	Gerente General	Número de tarjetas, volantes y afiches entregados	\$3.500.000
2. Ofrecer descuento del 3% a clientes que compren más de \$5.000.000 mensuales		Ofrecer el descuento por compras		Número de clientes nuevos	\$3.000.000
3. Crear página web		Diagramar página web Publicar página		Página web funcionando	\$1.500.000
TOTAL COSTO ESTRATEGIAS DE MERCADEO					\$8.000.000

Fuente: Elaboración propia

7.5.1.3. Estrategia de servicio. Utilizar herramientas claves como las nuevas tecnologías que permiten a las empresas conocer mejor a sus clientes, para ello las redes sociales como aliado puede llegar a ser un punto clave para obtener su lealtad mediante información pertinente de manera tal que se puedan calibrar mejor sus necesidades y así satisfacerlas de forma efectiva.

Diseñar estrategias centradas en servicios para sus clientes pensar en el servicio post venta genera confianza en los clientes.

Analizar la información reunida del cliente y la necesidad que tenga del producto con el fin de satisfacer mejor las expectativas.

El consumidor final como cliente externo principal de la empresa gozará de un excelente producto en calidad, textura, y facilidad de adquirir.

Los intermediarios gozarán de los beneficios económicos que para ellos representa el negocio.

Conscientes del papel fundamental que juega la promoción de ventas para la empresa se realizarán degustaciones en restaurantes, y se maneja precio por volumen de compra.

El CRM es un sistema integral de gestión empresarial el cual está diseñado para modelar y automatizar la mayoría de los procesos de una empresa y dentro de sus funciones principales está la de maximizar la información del cliente ,para mejorar el servicio y que además identifica los clientes potenciales.

De otra parte la relación con los intermediarios gozara de beneficios económicos para aquellos que intervengan en la representación de los diferentes productos.

Conscientes del papel fundamental que juega las cuatro PPPP (precio, plaza, producto, promoción) se prestara especial atención a este punto.

Aspirando a que las relaciones que se establezcan con los distintos grupos de clientes gocen del más acertado servicio, la preventa y posventa se utilizara de acuerdo al caso específico ajustándolo a las necesidades de los diferentes clientes, como empresa se debe dar prioridad a las ventas en volumen dado las ventajas que esta posee.

En conclusión el consumidor final como principal cliente externo es él que debe verse beneficiado de toda esta cadena ya que será quien disfrute el producto final que será de la mejor calidad

8. MODULO II: ANÁLISIS TÉCNICO Y OPERATIVO

Para hacer el análisis técnico operativo se tomara como base la fabricación de la salsa de tomate inicialmente, ya que por ser salsas y aderezos “al gusto” S.A.S una PYME, sus operaciones comenzaran con dicho producto por ello la mayor parte de ejemplos abordados en este módulo tiene sus bases en lo relacionado con la salsa de tomate pero también se tocan algunos puntos de la fabricación de los otros dos productos como el guacamole y el ají de maní.

8.1. FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO

Es aquel documento que recoge las características físicas o funcionamiento de un producto, un subsistema, con suficiente detalle para ser utilizado.

La ficha técnica de un producto resume sus características ya se comida o bebida, es un documento que junto al etiquetado, contiene y garantiza la información de dicho producto, se debe elaborar siempre siguiendo la legislación vigente, sirve también como un complemento ideal desde el punto de vista comercial ya que su correcta información puede ayudar a la venta del producto, sirve también como guía al personal sanitario, de cocina para una ingesta adecuada en nutrición, y además dicha información es de suma importancia para el uso adecuado del producto en especial si es un alimento.

Las especificaciones técnicas del producto deben tener información clave, clara y concisa, inicialmente el documento es de uso privado de la empresa pero puede ser útil para clientes, y proveedores, esto para poder tener conocimiento y dar clasificación al producto.

Los datos que se incluyen deben ser relevantes y definir con claridad el producto, para poder brindar la mayor seguridad y confiabilidad posible.

Los datos a tener en cuenta:

- Nombre del producto y nombre comercial
- Lote acá se utilizan códigos internos que lleve el producto para que lleve trazabilidad.

- Formato peso bruto / peso neto se debe colocar los dos tipos de peso que posee el producto y también el tipo de envase de presentación.
- Ingredientes debe estar enlistados y los componentes de los mismos es importante hacer claridad si poseen algún tipo de componente considerado alérgeno, también se deben nombrar los posibles organismos genéticamente modificados de tenerlos, se puede incluir también la receta del producto.
- Uso esperado y grupos vulnerables es importante hacer una descripción del modo de consumo y para quien va dirigido, mencionar el grupo que puede no ser apto para consumirlo.
- Características organolépticas se agregan las características que pueden ser percibidas por los sentidos.
- Características nutricionales, fisicoquímicas y nutricionales debe ser presentadas guiándose en la legislación vigente.
- Vida útil es el tiempo que se espera de duración del producto en condiciones normales antes de que este pierda sus características de calidad.
- Condiciones de almacenamiento y distribución para que se asegure la inocuidad de este.

Se puede adicionar cualquier otro dato que se considere pertinente con el producto y demás.

Para la empresa aderezos y salsas “al gusto” se puede realizar un modelo de ficha técnica que aplica para los diferentes productos, dado que al ser estos alimenticios de la misma línea sus componentes poseen similitudes, se presenta el modelo de ficha para la salsa de tomate, pero se observa que para las demás salsas las variaciones se relacionan básicamente en algunos componentes y cantidades pero en lo demás conservan similitud.

Figura 8. Ficha técnica



Fuente: Elaboración propia

8.2. DESCRIPCIÓN

Producto preparado con la pulpa concentrada de tomates (*Lycopersicon esculentum*) sanos y maduros, adicionado de azúcar, edulcorantes permitidos, sal, condimentos, vinagre, espesantes y otras sustancias naturales permitidas.

Es el acompañante ideal para la preparación de todo tipo de alimentos con el característico sabor del tomate; ideal para aderezar todo tipo de comidas, entre ellas comidas rápidas y papas fritas.

8.3. INGREDIENTES

Agua, Pasta de tomate, Azúcar, Acidulantes (Vinagre y Ácido Cítrico), Espesantes (Almidón de Maíz), Estabilizantes (CMC, Goma Xanthan), Sal refinada, Colorantes Naturales (Color Caramelo), Colorantes Artificiales (Rojo Punzó 4R y Amarillo Sunset o No 6) , Especies Naturales (Cebolla en Polvo, Clavo Molido, Pimienta Molido y Ajo en Polvo), Sabores Artificiales (Kétchup) y Conservantes (Benzoato de sodio y Sorbato de potasio).

8.4. DESCRIPCION DEL PROCESO

- Pesar los ingredientes
- Mezclar en marmita
- Pasteurizar
- Empacar
- Embalar

8.5. CARACTERÍSTICAS

Cuadro 10. Características y especificaciones

CARACTERISTICAS SENSORIALES	ESPECIFICACIONES
APARIENCIA	Producto liquido semi –viscoso
COLOR	Rojo
OLOR	A especias y tomate
SABOR	Ligeramente ácido y a tomate

CARACTERISTICAS FÍSICO QUIMICAS	ESPECIFICACIONES
Brix (sólidos solubles) 20°C	25.0 \pm 2.0
Acidez	1.00 \pm 0.10
PH (potencial de hidrogeno) 20°C	3.80 \pm 0.15
Consistencia Bostwick (cm en 30 seg)	11.0 \pm 1.50

CARACTERISTICAS MICROBIOLOGICAS	ESPECIFICACIONES
Rto de Aerobios Mesófilos	Máx. 500 UFC/g
NMP ó de Coniformes Totales	Menor de 3 bact/g ó 10 UFC/g
NMP ó Rto de E.coli	Menor de 3 bact/g ó 10 UFC/g
Rto de Mohos y Levaduras	Máx. 50 UFC/g
Rto de Esporas de Clostr. Sulft. Reduc.	Máx. 10 UFC/g

Fuente: Elaboración propia

8.5.1. Seguridad Alimentaria. Contiene los siguientes alérgenos o puede contener trazas de:

Cuadro 11. Seguridad Alimentaria

Tipo de alérgeno	¿PRESENTE EN EL PRODUCTO?		¿PRESENTE EN LA MISMA LINEA DE PRODUCCION?		¿PRESENTE EN LA PLANTA?	
			SI	NO	SI	NO
	SI	NO				
Cereales que contengan gluten (trigo, centeno, cebada, avena, espelta, kamut o sus variedades híbridas) y productos derivados.	X		X		X	
Crustáceos y productos a base de crustáceos.		X		X		X
Huevos y productos a base de huevo.		X	X		X	
Pescado y productos a base de pescado.		X		X		X
Cacahuetes y productos a base de cacahuetes		X		X		X
Soja y productos a base de soja.	X		X		X	
Leche y sus derivados (incluida la lactosa).		X	X		X	
Frutos de cáscara, es decir, almendras (<i>Amygdalus communis</i> L.), avellanas (<i>Corylus avellana</i>), nueces (<i>Juglans regia</i>), anacardos (<i>Anacardium occidentale</i>), pacanas [<i>Carya illinoensis</i> (Wangenh.) K.		X		X		X

Cuadro 11 (Continuación)

Koch], castañas de para (Bertholletia excelsa), pistachos o alfóncigos (Pistacia ver macadamias o nueces de Australia (Macadamia ternifolia), coco y productos derivados).						
Apio y productos derivados.	X		X		X	
Mostaza y productos derivados.		X	X		X	
Granos de sésamo y productos a base de granos de sésamo.		X		X		X
Dióxido de azufre y sulfitos en concentraciones superiores a 10 mg/kg o 10 mg/litro, expresado como SO ₂ .		X	X		X	
Altramueces y productos a base de altramueces.		X		X		X
Moluscos y productos a base de moluscos.		X		X		X
Otros.						

Fuente: Elaboración propia

8.6. PRESENTACIÓN Y EMPAQUE

8.6.1. Material de empaque. BOPP (Polipropileno Biorientado) + PEBD (Polietileno de Baja Densidad) Pigmentado blanco.

➤ **Presentación:** Sachets por 6 gramos.

✓ **Observación:** Los sachets de 6 gr de SALSA CON TOMATE se empacan por un (200) unidades en bolsa poliamida, luego se embalan 10 unidades en cajas de cartón, debidamente identificadas con código, nombre del producto, peso neto, número de lote, fecha de producción y fecha de vencimiento. Cada caja contiene entonces, 2000 sachets de Salsa con tomate.

8.6.2. Almacenamiento. Debe almacenarse en bodegas cubiertas, en ambientes secos, con buena ventilación y a temperatura ambiente.

Las cajas se deben almacenar sobre plataformas o superficies elevadas del piso para protegerlas de la humedad, el derrame de líquidos y las suciedades.

En las bodegas de almacenamiento se debe contar con un programa de control de insectos, rastreros y roedores.

Una vez se abra el empaque, se debe refrigerar y consumir en el menor tiempo posible.

8.6.3. Vida Útil. Un Año (1) a partir de su fabricación, siempre y cuando se someta a las condiciones de almacenamiento recomendadas.

✓ **Registro Invima: RSAV17I19408**

8.6.4. Flujo grama del proceso. Los diagramas de flujo o flujo gramas son representaciones graficas que emplean elementos geometricos para reprsentar secuencias de un proceso, de igual modo permiten describir la secuencia y su interaccion de las distintas etapas de un procedimiento.

Estos diagramas utilizan símbolos con significados bien definidos que representan los pasos de alguna actividad dentro de una organización, y representan el flujo de ejecución mediante flechas que conectan los puntos de inicio y de fin de proceso.

Los trabajadores o personas que no están directamente involucradas en los procesos de realización del producto o servicio, tienen imágenes idealizadas de los mismos, que pocas veces coinciden con la realidad, para ello es imprescindible la utilización del diagrama de flujo, la cual es una actividad que agrega valor, pues el proceso que representa está ahora disponible para ser analizado, no sólo por quienes lo llevan a cabo, sino también por todas las partes interesadas que aportarán nuevas ideas para cambiarlo y mejorarlo.

8.6.4.1. Importancia de los Flujo gramas. Son de suma importancia en las organizaciones grandes o pequeñas ya que ayudan a designar cualquier representación gráfica de un procedimiento o parte de este; el diagrama de flujo como su nombre lo indica representa el flujo de información de un procedimiento.

En la actualidad los diagramas de flujo son considerados en la mayoría de las empresas o departamentos (áreas) como uno de los principales instrumentos en la realización de cualquier método o sistema.

Son importantes los diagramas de flujo en toda organización y departamento, ya que este permite la visualización de las actividades innecesarias y verifica si la distribución del trabajo esta equilibrada, es decir, bien distribuida en las personas, sin sobrecargo para algunas mientras otros trabajan con mucha holgura.

De igual modo estas representaciones geométricas son importantes para el diseñador porque le ayudan en la definición, formulación, análisis y solución del problema. El diagrama de flujo ayuda al análisis a comprender el sistema de información de acuerdo con las operaciones de procedimientos incluidos, le ayudara analizar esas etapas, con el fin tanto de mejorarlas como de incrementar la existencia de sistemas de información para la administración.

✓ **Los pasos a seguir para construir un diagrama de flujo son:**

- Establecer el alcance del proceso a describir. De esta manera quedara fijado el comienzo y el final del diagrama. Frecuentemente el comienzo es la salida del proceso previo y el final la entrada al proceso siguiente.
- Identificar y listar las principales actividades /subprocesos que están incluidos en el proceso a describir en su orden cronológico.
- Si el nivel de detalle definido incluye actividades menores, listarlas también.

- Identificar y listar los puntos de decisión
- Construir el diagrama respetando la secuencia cronológica y asignando los correspondientes símbolos.
- Asignar un título al diagrama y verificar que este completo y describa con exactitud el proceso elegido.













































































8.6.4.2. Enfoque Macro y Micro del flujo grama. Cuando se desarrolla el diagrama de flujo es importante considerar el tipo y cantidad de la información requerida por el usuario del mismo.

Si el objetivo del diagrama es la capacitación o la búsqueda de oportunidades de mejora, será necesario disponer de una descripción detallada del proceso y hablamos de un diagrama de flujo a nivel micro²⁹.

Ver figura 9

²⁹Guía para la elaboración de diagramas de flujo disponible: <https://documentos.mideplan.go.cr/.../guia-elaboracion-diagramas-flujo-2009.pdf>

Figura 9. Flujo grama proceso elaboración salsas

		Flujo Grama de Proceso Produccion Salsas				
		Ubicación:	Planta Produccion Salsa y Aderezos al Gusto			
		Actividad:	Produccion Salsas			
		Fecha:	31/07/2017			
Actividad	Inicio/Fin	Operación	Transporte	Inspeccion	Almacenamiento	Observaciones
Recepcion						
Inspeccion						
Lavado						
Selección						
Calentamiento						
Calentamiento						
Area pelado						
Pelado						
Area desmenuzado						
Adicion ingredientes						
Elaboracion salsa						
Control calidad						
Empacado						
Area almacenamiento						
Producto terminado						

Fuente: Elaboración propia

Para la producción de cualquier tipo de salsa, es importante conocer el proceso que conllevan las mismas, así como la selección de la materia prima y la maquinaria que se requerirá.

Los suministros de la materia prima en ocasiones presentan dificultades por la estacionalidad de algunos productos, como frutas, legumbres etc. Y de otro lado el mercado dadas las crisis para mejorar precios en la colocación de productos agroindustriales.

Para los suministros de estas materias primas se deben tener en cuenta aspectos de selección y crecimiento entre otros.

El desarrollo de variedades para el tratamiento industrial de los alimentos requiere considerar los atributos de la materia prima que se reflejan luego en la calidad del producto final.

Por esta razón se pueden tener en cuenta algunas pautas de selección basadas por ejemplo en color, textura, forma, maduración, propiedades funcionales, sabor. En el caso de la producción de salsas las características de maduración se toman como un punto muy importante para asegurar la excelente calidad del producto final y la eficiencia de la producción.

Pero el grado de maduración es tan fundamental ya que en la mayoría de los casos si este es excesivo y el producto así no lo requiere se verá comprometido el tiempo adecuado de almacenamiento, y la falta de madurez por el contrario supone menores rendimientos en el producto final.

Para evitar situaciones como las anteriormente descritas se puede recurrir a contratar con proveedores de materia prima la compra por crecimiento programado, en la industria manufacturera se suele contratar con el agricultor bajo esta figura³⁰.

El flujo grama del proceso de producción de las salsas de “al gusto”, tiene similitud en todos sus pasos, la variación aparece al colocar el componente principal que en estos caso son el aguacate, el maní y el ají, para las salsas de tomate se va a recurrir a utilizar la pasta de tomate como componente inicial.

En el transcurso de los procesos las variables que se controlaran son las de tiempo, peso, cantidad (para las especias) y temperatura.

8.6.5. Preparación de las diferentes salsas (guacamole, tomate, ají de maní). Se inicia con la selección y el pesaje de la materia prima en este caso se hace referencia al aguacate, los tomates o el maní, asegurándose que estén en óptimas

³⁰. VINCENZI DIAZ, Franco. Proceso de elaboración de la salsa de tomate [en línea]. Bogotá: Monografías .com. 2016. [Consultado 03 de Junio de 2017]. Disponible en internet: <http://www.monografias.com/trabajos40/salsa-de-tomate/salsa-de-tomate.shtml#ixzz4mHRYyMTJ>

condiciones y que los estándares de calidad sean los ideales para la realización de la mezcla.

El proceso comienza calentando en la marmita 40 lt de agua, seguido por la introducción de la pasta de aguacate o la de tomate y la pulpa del ají en el caso del guacamole o el ají de maní, se mezclan a una temperatura de 80⁰ C hasta que se disuelvan los materiales, luego se le añade los diferentes especies (Orégano, Paprika, sal y el vinagre) obteniéndose una mezcla de consistencia viscosa.

Para la preparación del ají de maní este se debe tostar en un horno a 80 °C por 5 minutos, seguido por la introducción con aceite, sal y azúcar morena a una licuadora industrial, después se introduce esta pasta con la de ají a la marmita con el agua, vinagre y se mezclan a una temperatura de 80 °C hasta que se disuelvan los materiales.

8.6.6. Proceso de Empaque. Se debe seleccionar una muestra de la mezcla y se pasa a evaluar los estándares de calidad que se requieren, como lo son el sabor, la textura, el olor y el color de la mezcla.

Después de obtener la salsa se debe cambiar el contenido a otro recipiente hermético donde se debe dejar reposar y enfriar por alrededor de 14 horas esto con el objetivo de que la mezcla se enfríe y no ocasiones inconvenientes en el proceso de empaquetado.

Cuando se enfríe la mezcla se lleva a la sacheteadora que se encarga de porcionar en los sachets, a la vez un operario se encarga de revisar las condiciones de cada sachet, que son el peso y la calidad del selle de cada uno.

Después de empacar los sachets se pasa al proceso de embalaje donde se empaca en bolsas plásticas de 200 unidades y finalmente en cajas con 10 bolsas de 200 unidades para dar la unidad comercial de una caja de 2000 unidades.

Los empaques y envases para alimentos son de vital importancia, este se convierten en un factor decisivo a la hora de seleccionarse determinada marca. El mercado ofrece una gama de empaques que son adecuados para ofrecer los productos con excelente condiciones de calidad.

El envasado o empaquetado se usa para varios propósitos, por ejemplo como para que el consumidor defina la cantidad que desea ingerir, proteger el producto de contaminación, facilitar transporte, almacenamiento entre otras ventajas.

El caso de las salsas de “al gusto” cuyo envasado será en sachet se requiere de un tipo específico de lámina llamado BOPP (polipropileno Biorientado)+ PEBD (polietileno de baja densidad) pigmentado blanco, el BOPP es un film que se biorienta en sentido horizontal y vertical lo que hace que se disminuya la densidad de este dándole una característica aperlada.

Para la consecución de dicho material debe contratarse con proveedores especializados en el tema y que cumplen con la normativa vigente por parte del gobierno con el uso de materiales amigables con el ambiente.³¹

Y posteriormente los sachets serán empaquetados por 200 unidades en bolsas de poliamida, y embaladas por 10 bolsas en cajas de cartón identificadas con el código, nombre del producto, peso neto, número de lote, fechas de producción y vencimiento estas contendrán 2000 sachets de salsa.

Ver figura 10

³¹GCR GROUP bopp cavitado. [en línea] consultado [julio2017] disponible en internet: www.gcrgroup.es/es/gcr/aplicaciones/film/bopp.

Figura 10. Empaques utilizados para las salsas “al gusto”.

	<p>BOPP (polipropileno biorientado), el pp es una película que se extruye y estira tanto horizontal como vertical.</p> <p>Imagen disponible en internet: www.packs.com/blog/bopp/</p>
<p>PEBD Polietileno de Baja Densidad</p> <p>USOS / APLICACIONES Bolsas (leche, agua, plásticos, etc.). Film, base para pañales desechables. Bolsas para suelo, contenedores herméticos domésticos, envases para cosméticos, medicamentos, alimentos, tuberías para riego.</p> 	<p>PEBD polietileno de baja densidad, polímero termoplástico, de alta resistencia, y reciclable.</p> <p>Imagen disponible en internet: https://es.slidehare.net/platiilunna/plastico.pedb</p>
	<p>Bolsa poliamida, es un polímero tipo amida que se puede hallar en la naturaleza, también pueden ser sintéticas.</p> <p>Imagen disponible en internet: https://es.wikipedia.org/wiki/poliamida</p>
	<p>El cartón es un material que surge a partir de la adhesión de varias capas de pasta de papel que se pegan por la humedad se comprimen y luego se secan por evaporación.</p> <p>Imagen disponible en internet: https://google.com.co/definicion.de/carton/</p>
	<p>Imagen sachet de guacamole ideada por los creadores del proyecto "plan de empresa salsas y aderezos al gusto s.a.s"</p> <p>fuelle: los autores.</p>

Fuente: Elaboración propia

Figura 11. Fotografía fruto del aguacate



Fuente: Todo sobre el aguacate, propiedades, beneficios y su uso en la cocina.[en línea].Bogotá: Vitonica.2016.[Consultado 03 de Junio de 2016].Disponible en internet: <https://www.vitonica.com//todo-sobre-el-aguacate-propiedades-beneficios-y-su-uso>

El Aguacate es una fruta de la planta *Persea Americana* originaria de Centroamérica; Comestible y muy popular en muchos platos en el mundo, más aún en Latinoamérica, el aguacate tiene propiedades muy beneficiosas para la salud.

Este fruto suele encontrarse de color amarillo, verde, o marrón rojizo. Tiene la forma de una pera y un sabor muy agradable, perfecto para acompañar muchos platos en el mundo. Una de las creencias populares y erróneas sobre el aguacate es que su grasa es “perjudicial” para la salud, afirmación totalmente falsa. De hecho, es conocido que deportistas se apoyan en el aguacate como suplemento alternativo para sus exigentes actividades.

La realidad es que el aguacate es beneficioso para todos, para los que deben trabajar en una oficina, para niños, mujeres embarazadas y adultos mayores. Este

fruto contiene niveles altos del saludable ácido graso Omega 3 junto a otros minerales y vitaminas.

Esta fruta tiene otra ventaja y es que se puede consumir cruda, sea con ensalada, vegetales o incluso sola, facilitando su adaptación a la dieta rutinaria³².

Cuadro 12. Tabla nutricional aguacate.

Aguacate (Palta)	
v/r nutricional x100g	
Carbohidratos	8,53g
Azúcares	0,66g
Fibra	6,7g
Grasa	14,66g
Proteína	2g
Agua	73,23g
Vit A	7 µg (1%)
Beta Caroteno	62 µg (1%)
Timaina	0.067 mg (5%)
Riboflavina	0.13 mg (9%)
Niacina	1.738 mg (12%)
Vit B5	1.389 mg (28%)
Vit B6	0.257 mg (20%)
VitC	10 mg (17%)
VitE	2.07 mg (14%)
VitK	21 µg (20%)
Calcio	12 mg (1%)
Hierro	0.55 mg (4%)
Magnesio	29 mg (8%)
Manganeso	0.142 mg (7%)
Fosforo	52 mg (7%)
Potasio	485 mg (10%)
Sodio	7 mg (0%)
Zinc	0.64 mg (6%)

Fuente: Beneficios, Propiedades y uso del aguacate: El mejor alimento del mundo [en línea].Bogotá: Ecoinventos, 2016. [Consultado 03 de Junio de 2016].Disponible en internet. <http://ecoinventos.com/beneficios-propiedades-usos-aguacate/>

³² Beneficios, Propiedades y uso del aguacate: El mejor alimento del mundo [en línea].Bogotá: Ecoinventos, 2016.[Consultado 03 de Junio de 2016].Disponible en internet. <http://ecoinventos.com/beneficios-propiedades-usos-aguacate/>

Figura 12. Fotografía del maní o cacahuete.



Fuente: El maní. [en línea]. Bogotá: Imágenes google.2016. [Consultado 03 de Junio de 2017]. Disponible en internet: <https://www.google.es/search?q=el+maní&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwibsN6s047VahW>

El maní o cacahuete es una planta de la familia de las fabáceas o leguminosas, cuyos frutos son considerados frutos secos que contienen semillas utilizadas en la Gastronomía.

Ha sido cultivada para el aprovechamiento de sus semillas, los conquistadores españoles observaron su consumo al llegar al continente americano, en un mercado de la capital azteca de Tenochtitlan (México), se cree originario de las regiones tropicales de américa del sur, donde algunas especies crecen de manera silvestre.

En la actualidad su cultivo se ha extendido hasta Europa, Asia, Oceanía e incluso África. Investigaciones recientes demuestran la evidencia de su papel anti cáncer,

ya que sus propiedades ayudan a disminuir el crecimiento de las células cancerosas³³.

Cuadro 13. Tabla nutricional del Maní o Cacahuete

Maní (Cacahuete)	
v/r nutricional x100g	
Carbohidratos	21 g
Azucares	0
Fibra	9 g
Grasa	48 g
Proteína	25 g
Agua	4.26 g
Vit A	7 µg (1%)
Niacina	12.9 mg (86%)
Vit B5	1.8 mg (36%)
Vit B6	0.3 mg (23%)
VitC	0 mg (0%)
VitE	2.07 mg (14%)
VitK	21 µg (20%)
Calcio	62 mg (6%)
Hierro	2 mg (16%)
Magnesio	184 mg (50%)
Manganeso	0.142 mg (7%)
Fosforo	336 mg (48%)
Potasio	332 mg (7%)
Zinc	3.3 mg (33%)

Fuente: Tabla nutricional del Maní o Cacahuete. [en línea]. Bogotá: Google Imágenes.com.2016. [Consultado 03 de Junio de 2017].Disponible en internet:<https://www.google.com.co/search?q=el+tomate&oq=el+tomate&aqs=chrome..69i57j0l3j69i60j0.2567j0j1&>

³³Arachis hipogea, cacahuete maní. [en línea]. Florida: Wikipedia la enciclopedia en línea. 2016.[Consultado 03 de Junio de 2017]. Disponible en internet: https://es.wikipedia.org/wiki/Arachis_hypogaea.

Figura 13. Fotografía del tomate



Fuente: PÉREZ, Cristian. Para que es bueno el tomate. [en línea]. Bogotá: natursan.2016. [Consultado 03 de Junio de 2017]. Disponible en internet: disponible:<https://www.google.com.co/search?q=el+tomate&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwj5ip3h3LL>

El tomate es un fruto de una planta conocida como tomatara, especie de herbácea que pertenece a la familia de las solanáceas, y es nativa del continente americano, los tomates son bayas de color rojizo que se caracterizan por su pulpa con múltiples semillas y por ser jugoso, por lo general de aspecto esférico, los tomates suelen tener un diámetro de unos ocho centímetros.

Antes de madurar presentan la piel color verde que con el paso del tiempo se vuelve roja.

El tomate es muy valorado en la alimentación, debido a que tiene pocas calorías, es un alimento sugerido en las dietas destinadas a bajar de peso. Este fruto alberga además vitaminas C, B5, B2 y B1 y minerales.

Cuadro 14. Tabla nutricional del tomate

Tomate	
v/r nutricional x100g	
Carbohidratos	3,9g
Azucares	2,6g
Fibra	1,2g
Grasa	0,2g
Proteina	0,9g
Vit B6	0,1mg
VitC	13,7mg
Calcio	10mg
Hierro	0,3mg
Magnesio	11mg
Potasio	237mg
Sodio	5mg

Fuente: Tabla nutricional del tomate. [en línea]. Bogotá: Imágenes Google.2016. [Consultado 03de Junio de 2017].Disponible en internet:<https://www.google.es/search?q=el+tomate&source=lnms&sa=X&ved=0ahUKEwis9vTW247VAhUEOCYKHU>

Las salsas y aderezos son alimentos que se hacen con el fin de darle sabor a otros y en ocasiones picor, este se obtiene utilizando “ají” el cual contiene una sustancia llamada capsaicina, que es una oleoresina componente activo de los pimientos picantes la cual es irritante para los mamíferos ya que produce una fuerte sensación de ardor, y por dicha sensación es que suele ser utilizada en los alimentos pero para poder neutralizar dicho efecto en la boca se utiliza el azúcar, el aceite o incluso la leche.³⁴

Para los productos de “al gusto” se espera hacer uso de materias primas como lo son el aguacate, el maní y el tomate como bases fundamentales de los aderezos

³⁴. Salsas picantes. [en línea] Bogotá: Buenas tareas documentos de investigación.2016.[Consultado 03de Junio de 2017].Disponible en internet: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Salsas-Picantes/44710993.html>

que se planea producir, y como se dijo en el párrafo anterior las salsas para producir la sensación de picor se debe utilizar el ají o chile como también se le conoce.

Los productos anteriores son netamente naturales por que provienen del agro, y como ventaja se tiene que son originarios de estas tierras suramericanas lo que hace muy fácil su consecución y adicionalmente como son productos de cosecha, en esas épocas se pueden adquirir a precios bajos lo que los hace muy favorables para los costos de producción.

En el aspecto relacionado a las materias primas como los aditivos y especias que se requieren para las diferentes preparaciones de salsas “al gusto”, los químicos (que son los estrictamente necesarios) tienen mucha asequibilidad en el mercado vallecaucano lo que hace muy sencilla su adquisición.

8.6.7. Procesos para reutilización o reciclaje de los productos “al gusto”. Gran parte de los desechos que se van a generar en “salsas y aderezos al gusto” serán de carácter orgánico, se podría hablar de un 50% y el restante estará entre las láminas de empaques y las basuras normales generadas en otras operaciones.

Los residuos orgánicos tienen unas propiedades muy singulares que los condicionan a un manejo especial ya que su naturaleza no es uniforme, su composición puede variar incluso por según su contenido de agua.

El reciclaje es un gesto simple y muy útil con el que contribuimos a la mejora en el medio ambiente. La necesidad de nuevas materias primas para la fabricación de nuevos productos, así como todo el proceso de extracción, transporte, elaboración y gasto energético disminuye al usar los residuos que generamos. También, se evita que estos residuos acaben en vertederos, cada vez más saturados y con un impacto ambiental muy grande. Por esto, el reciclado también contribuye a reducir las emisiones de gases de efecto invernadero³⁵.

Dado que la empresa aderezos y salsas al gusto estará comprometida con el correcto manejo de estos residuos, se contratara con empresas que se encargan de dar una disposición final a los residuos orgánicos ya que a partir de estos como

³⁵ Guía completa como reciclar[en línea].Bogotá: Eco inventos: 2016.[Consultado 03 de Junio de 2016].Disponible en internet: <http://ecoinventos.com/como-reciclar/#ixzz4n3NjwL4k>

materia prima ellos elaboran abonos mediante procesos de compostaje y alimentan animales de levante como cerdos.

Para tal fin se puede hacer contacto con la empresa “Humus Abonos Orgánicos y soluciones ecológicas S.A.S”³⁶, esta se encargara de recolectar los materiales orgánicos generados por “salsas y aderezos al gusto”, y expedir el certificado correspondiente exigido por la ley.

8.6.8. Localización y tamaño de la empresa. Para definir la ubicación de empresa se debe rentar una bodega preferiblemente, se va a recurrir a realizar un estudio por el método sinérgico de Brown y Gibson o de macro localización, el cual arroja cual es el sector más recomendable desde el punto de vista de los factores que dicho método tiene en cuenta.

Se procede a dividir la ciudad en tres zonas para iniciar la aplicación del método de macro localización:

- ✓ A Zona Norte
- ✓ B Zona Centro
- ✓ C Zona Sur

También se definieron los siguientes factores: (Foi) factores objetivos, (Fci) factores críticos y factores subjetivos (Fsi)

Ver cuadro 15

³⁶.Humus abonos orgánicos [en línea].Santiago de Cali: humusabonosorganicos.com.2016. [Consultado 03 de Junio de 2017].Disponible en internet: <http://www.humusabonosorganicos.com/nosotros.html>

Cuadro 15. Factores considerados para la macro localización

factores criticos (FC)	energia electrica
	mano obra (MO)
	materia prima (MP)
	seguridad
factores objetivos (FO)	costo lote
	costo construccion
	costo MP
	costo mantenimiento
factores subjetivos (FS)	disponibilidad MO
	servicio comunitario*
	transporte
	competencia
	actitud de la comunidad

*hospitales, bomberos, policia, zonas recreacion, instituciones educativas.

Fuente: Elaboración propia

Brown y Gibson es un método cualitativo que viene del método de puntaje ponderado, éste combina factores posibles de cuantificar o factores objetivos (FO), factores críticos (FC) que son claves para la organización, con factores subjetivos (FS) a los que se le asignan valores ponderados de peso relativo, al combinar los factores y ponderarlos surge la medida de preferencia de localización (MPL) y se seleccionara la zona que tenga más alto este puntaje.³⁷

Cuadro 16. Tabla Factores Objetivos para el estudio de la macro localización

Factores Objetivos (FO)\$				
costo del lote	costo mantenimiento	costo construccion	costo MP	total FO
\$2.000.000	\$20.000	\$2.500.000	\$48.400	\$4.568.400
\$3.000.000	\$30.000	\$3.300.000	\$36.390	\$6.366.390
\$2.500.000	\$25.000	\$2.800.000	\$48.400	\$5.373.400

Fuente: Elaboración Propia

³⁷.Herramientas para el ingeniero industria.[en línea].Bogotá:Ingenierpiaindustrialonline.2016.[Consultado 03 de Junio de 2017]. Disponible en internet: <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/diseño-y-distribución>

Los factores objetivos son aquellos costos más importantes en los que se incurre al establecer una industria.

Cuadro 17. Tabla factores críticos para estudio de macro localización

	Factores Críticos 1/0 (FC)			
Ubicación	energía eléctrica	mano de obra	materia prima	seguridad
A	1	1	1	0
B	1	1	1	1
C	1	1	1	1

Fuente: Elaboración propia

El factor crítico de una zona se determina como el producto de las calificaciones de los sub factores como:

- ✓ Energía, mano de obra, materia prima y seguridad, si uno de ellos se califica con cero todo el factor crítico dará cero.
- ✓ El siguiente paso corresponde a la determinación de los Factores subjetivos. El carácter subjetivo de los factores de orden cualitativo hace necesario asignar una medida de comparación que valore los distintos factores.
- ✓ En el caso de que la disponibilidad de la mano de obra de la ciudad A sea “buena” su ponderación será del 15%, en el caso de que sea “excelente” será del 30% y de ésta manera se determinan el resto de factores según su ponderación.

Cuadro 18. Tabla Factores subjetivos para el estudio de macro localización

Factores Subjetivo (FS) %				
disponibilidad MO	servicio comunitario	transporte	competencia	actitud comunidad
15%	0%	10%	10%	10%
15%	10%	20%	10%	20%
30%	5%	20%	20%	10%

Fuente: Elaboración propia

Los factores subjetivos son los de tipo cualitativo pero que afectan a la empresa significativamente, estos se dan en porcentajes.

Cuadro 19. Calificación de los factores subjetivos

factores subjetivos %	%	deficiente	bueno	excelente
disponibilidad MO	30%	0%	15%	30%
servicio comunitario*	10%	0%	5%	10%
transporte	20%	0%	10%	20%
competencia	20%	0%	10%	20%
actitud comunidad	20%	0%	10%	20%
	100%			

factores criticos		factores objetivos		factores subjetivos	
A	0	A	0.389	A	45%
B	1	B	0.279	B	75%
C	1	C	0.331	C	85%

Fuente: Elaboración propia

Una vez finalizado el ejercicio en el siguiente tabulado se muestra los índices de localización de todas las zonas, se puede observar que la zona C tiene un índice de localización equivalente a 0.382, siendo la zona que tiene el mayor (MPL) convirtiéndola en la mejor opción de ubicación para buscar la bodega, esta sería en el sur de la ciudad. Ver anexo

Cuadro 20. Índice de localización

(Ver cuadro completa anexo B).


A 0.000			A zona norte
B 0.326	decision	alfa 90%	B zona centro
C 0.382			C zona sur

Fuente: Elaboración propia.

8.6.9. Necesidades y requerimientos

Ver figura

Cuadro 21. Lista de proveedores de insumos y materias primas

LISTA DE PROVEEDORES	
GH FRAGANCIAS Y SABORIZANTE nit 805.018.940-8	fragancias y saborizantes empresa especializada en
	productos quimicos y saborizantes para la
	industria de alimentos.
	disponible en internet: https://www.ghfragancias.com/
C.I YUMBO nit817.002.533-7	CI YUMBO esta empresa produce y
	comercializa oleina de palma (aceite)
	el cual se utiliza en la industria de alimentos
	disponible en internet: www.lloreda.com.co/
PRACTIPACK nit 805,018,123-7	practipack es una empresa
	que produce y comercializa la pasta de
	tomate, la cual es uno de las materias primas basica.
	ubicada en cra37 #10-303 bodega8 acopi(yumbo)
INGEALIMENTOS S.A.S nit805,026,371-0 	ingealimentos soluciones de alimentos
	es una empresa que comercializa ingredientes
	y aditivos para alimentos.
	disponible en internet: www.ingealimentos.com/
	salsa del casino es la marca
	que produce diferentes aderezos y tambien tienen
	disponible en el mercado
	pasta de tomate, que a su vez puede convertirse
	en salsa de tomate de mesa.
	Imagen disponible en internet: https://www.salsadelcasino.com/pagina-productos
QUIMEX INDUSTRIALES nit 890,324,692,7	quimex industriales es una
	empresa que comercializa
	insumos quimicos utilizados en alimentos.
	ubicado en cra1 B #39-84 cali.

Cuadro 21 (Continuación)

LISTA DE PROVEEDORES	
PROVISPOL S.A nit 800.122.415-9	Provispol s.a es una empresa
	que distribuye diferentes empaques de polietileno
	ubicada en el parque industrial puerto vallarta
	bodega 6 mosquera (cundinamarca)
PROPILFLEX nit 805.006.518-0	Propilflex produce y distribuye empaques
	flexibles de diferentes calibres.
	ubicada en el km15
	via candelaria (valle)
BIG PLAS SOLUCIONES nit 900.544.494-4	big plas se especializa en
	producir y comercializar diferente tipo de
	bolsas y empaques.
	Ubicada en cr8 #41-70 cali.
FERPLASTICOS S.A.S nit 890.318.231-0	ferplasticos es una empresa
	que se especializa en empaque BOPP metalizado
	ideal para elaborar el sachet de salsa
	ubicada en cra39 #13-129 acopi (yumbo).
VENTA DE VERDURAS- PLATANO-AGUACATE- TOMATE . Guti 06	El punto de venta de verduras y aguacates
	guti 06 esta en la galeria santa elena de cali
	y se especializa en venta al por mayor
	se ubica en bodega 3 local 309.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 22. Proveedores de otros servicios

LISTA DE PROVEEDORES OTROS SERVICIOS	
TRANSPORTADORA MULTIGLOBAL nit 832.007.178-2	multiglobal es una empresa
	que provee el servicio de transporte terrestre
	tanto dentro como fuera de la ciudad.
	Ubicada en calle 12 # 81D38 de bogota pero con oficina en cencar
DYLOGICA DISTRIBUCION LOGISTICA DE CARGA nit 900.488.793-1	esta empresa transportadora mueve carga terrestre
	a cualquier lugar del pais.
	ubicada en Itagui Antioquia pero con
	oficinas en cencar (yumbo).
HUMUS ABONOS ORGANICOS nit 900.819.096-8	humus organico es una empresa que se dedica
	a la recoleccion y procesamiento de material organico
	para elaborar abonos y alimentar cerdos
	ubicada en cra 43 #2A-20 barrio el lido cali.
SANICONTROL S.-A.S nit 900.492.995-8	sanicontrol es una empresa que
	se encarga del contro y sanidad de plagas, factor muy
	importante en una empresa de produccion de alimentos.
	ubicada en la cra 15 #49-44 cali
UMO UNIDAD MEDICA OCUPACIONAL nit 805.020.878-5	umo se especializa en realizar todo tipo de
	exámenes medicos y de control
	para la contratacion de personal en las
	diferentes areas laborales
	ubicada en calle 23 norte 5BN87 cali.

Fuente: Elaboración propia

8.6.10. Otras materias primas para la elaboración de salsas “al gusto”. En renglones anteriores ya se ha hablado de las tres bases necesarias (Aguacate, Maní y tomate) para la elaboración de las diferentes salsas que serán producidas en Aderezos y Salsas “al gusto”, ahora se hará una breve descripción de los demás componentes necesarios en la preparación de dichas salsas.

✓ **Pasta de tomate:** es un concentrado de tomate, al que se le ha quitado la piel y las semillas, posee una textura fina en forma de pasta de color rojo.³⁸ Como está ya viene con unas condiciones de manufactura se puede diluir para sacar a partir de esta la salsa de tomate, tiene la ventaja de tener una duración muy larga, por costos es muy útil hacer la salsa a partir de este ingrediente

✓ **Fécula de maíz:** sustancia suave y blanda que se encuentra en semillas, tubérculos y raíces de plantas.³⁹ La fécula de maíz es utilizada en la fabricación de salsas para ayudar a que estas espesen y den la consistencia adecuada es baja en colesterol.

✓ **Vinagre:** es un líquido suave que proviene de la fermentación del alcohol esta transformación se hace con la intervención bacteriana.

✓ **Azúcar:** es un disacárido que se forma a partir de una molécula de glucosa y una de fructosa, que se obtiene principalmente de la caña de azúcar.

✓ **Sal:** también llamada cloruro sódico por su fórmula química, esta proporciona un sabor básico el salado, razón por la cual se utiliza en la preparación de alimentos.

✓ **Ajo, orégano, paprika, cebolla, pimienta y cilantro:** también conocidas como especias o condimentos su uso es muy común para ayudar a modificar el sabor de ciertos alimentos.

✓ **Ácido láctico y ácido cítrico:** el láctico es el ácido que se produce por la descomposición de la glucosa y el cítrico es el que está presente en el limón y la naranja ambos son utilizados para actuar como conservante y antioxidante natural.

³⁸Pasta de tomate [en línea]. Florida: Wikipedia la enciclopedia en línea.2016.[Consultado03 de Junio de 2017].Disponible en internet: https://es.wikipedia.org/wiki/Pasta_de_tomate

³⁹ BECCAGLIA, Fernanda. Como hacer fécula de maíz [en línea] New York. Qué Rica vida 2017.[Consultado 05 de julio de 2017]. Disponible en internet:www.quericavida.com/que-rico/como-hacer/fecula-de-maiz

Cuadro 23. Cantidades materias primas

MATERIAS PRIMAS AJI DE MANI 12GR		
INSUMO	CANTIDAD	UNIDAD MEDIDA
MANI SIN SAL MOLIDO	8,5	GR
ACIDO LACTICO	0,25	GR
ACIDO CITRICO	0,25	GR
AJI EN POLVO	0,5	GR
SAL	0,5	GR
PIMIENTA	0,5	GR
CILANTRO	0,5	GR
CEBOLLA EN POLVO	0,5	GR
AGUA	0,5	ML
TOTAL	12	

MATERIAS PRIMAS GUACAMOLE 12GR			MATERIAS PRIMAS SALSA DE TOMATE SACHET 8GR		
INSUMO	CANTIDAD	UNIDAD MEDIDA	INSUMO	CANTIDAD	UNIDAD MEDIDA
PULPA DE AGUACATE	6	GR	PASTA TOMATE	4	GR
VINAGRE	0,25	ML	AGUA	0,43	ML
ACIDO LACTICO	0,05	GR	FECULA DE MAIZ	1,28	GR
ACIDO CITRICO	0,05	GR	AZUCAR	0,32	GR
SABOR A LIMON	0,05	GR	VINAGRE	0,32	ML
CEBOLA EN POLVO	0,5	GR	ACIDO CITRICO	0,00128	GR
AJO EN POLVO	0,05	GR	SAL	0,64	GR
CILATRO	0,5	GR	CEBOLLA EN NPOLVO	0,32	GR
SAL	0,5	GR	AJO EN POLVO	0,064	GR
ACEITE VEGETAL	3,75	GR	OREGANO EN POLVO	0,54	GR
PAPRICA	0,3	GR	PAPRICA	0,092	GR
TOTAL	12		TOTAL	8,00728	

Fuente: Elaboración propia

8.6.11. Tecnología requerida.

Figura 14. Marmita de alta eficiencia SCM-100 – 23701013

(Ver anexo H)



ESPECIFICACIONES TÉCNICAS MARMITA. El equipo cuenta con un tanque de proceso con capacidad para 100 litros. El tanque cuenta con una chaqueta de aceite térmico que cubre aproximadamente $\frac{3}{4}$ del área en contacto con el alimento. Un sistema de quemadores ubicado en la parte inferior, calienta el aceite el que a su vez transfiere temperatura al producto que está en el interior.

Fuente: Marmita alta eficiencia. [en línea].Medellín: Citalsa.com.2016. [Consultado 03 de Julio de 2017].Disponible en internet: <http://citalsa.com/media/talsa-documents/23701013.pdf>

Figura 15. Máquina envasadora vertical automática tipo sachet de doble producción MODELO SACHET-DP2



ESPECIFICACIONES TÉCNICAS EMPACADORA:

RANGO DE PESO A LLENAR	Desde 2 gramos hasta 10 gramos.	
PRODUCCIÓN	Hasta 320 sobres por minuto.	
DIMENSIONES SOBRE/strong>	DE 37mm. Ancho mínimo, 89 mm. Largo máximo.	
ELECTRICIDAD	220v trifásico 60 Hz.	
REQUISITOS NEUMÁTICOS	60 PSI CONSTANTE	

Fuente: Máquina envasadora vertical automática tipo sachet de doble producción MODELO SACHET-DP2. [en línea]. Bogotá: Imágenesgoogle.2017.[Consultado 07de Julio de 2017].Disponible en internet: https://www.google.com.co/search?q=M%C3%A1quina+envasadora+vertical+autom%C3%A1tica+tipo+sachet+de+doble+producci%C3%B3n+MODELO+SACHET-DP2&tbm=isch&imgil=xSlnhlbw4_wWoM%253A%253BvaXuz2ajpDaQ_M%253Bhtp%25253A%25252F%25252Ffamensal.com%25252F2016%25252Fenvasadoras-automaticas%25252Fliquidos%25252F&source=iu&pf=m&fir=xSlnhlbw4_wWoM%253A%252CvaXuz2ajpDaQ_M%252C_&usg=__zVMPfAe-7nrmWBu-ICuLyDIZUP4%3D&biw=1366&bih=662&ved=0ahUKEwispL_0rbHWAhVKySYKHQucA4MQyjclRQ&ei=ERzBWezXNcqSmwGLu6YCA#imgrc=xSlnhlbw4_wWoM:

8.6.11.1. Máquina empacadora tipo sachet. Esta máquina está diseñada para el empaque automático de líquidos viscosos, tal como pasta de tomate, ketchup, salsa, champú, miel, gel para el cabello, acondicionador del cabello, mermelada de fruta, yogur, crema facial, chocolate líquido, pasta de helado , etc.

✓ **Características de la empacadora:** Esta máquina puede terminar todo el trabajo automáticamente: formación del empaque- material de llenado-sellado-corte-conteo de unidades.

Sistema fotoeléctrico el controlador del sistema tiene las ventajas tales como ajuste de la longitud de la bolsa.

El codificador puede imprimir 1-3 líneas de producción automática para la fecha de caducidad y lote.

Cuadro 24. Capacidades de producción

CAPACIDAD DE PRODUCCION TEORICA				
CANTIDAD UNIDADES X MINUTO	MINUTOS	HORAS HOMBRE	DIAS AL MES	CANTIDAD UNIDADES AL MES
320 SACHETS	60	8 HORAS	25	3.840.000
CAPACIDAD DE PRODUCCION PRACTICA				
CANTIDAD UNIDADES X MINUTO	MINUTOS	HORAS HOMBRE	DIAS AL MES	CANTIDAD UNIDADES AL MES
240 SACHETS	60	7 HORAS	25	2.520.000

Fuente: Elaboración propia

La producción de “al gusto” está limitada por la capacidad de la maquina sacheteadora, que es de 340 sachets por minuto en su **capacidad teórica**, esto teniendo en cuenta que la eficiencia fuera de 100%, pero como se debe tener presentes ciertas variables como las horas hombre, tiempos que se requieren en cambios de empaque, cambio de línea etc. se aplica la **capacidad práctica**, con una eficiencia del **0.75%** la cual es de **240** sachets por minuto, obteniéndose como resultado **2.520.000** sachets mensuales.

Para proyectar las ventas de las diferentes salsas y aderezos de “al gusto”, se debe cumplir que la capacidad de producción debe ser mayor a la proyección de ventas, por este motivo se realizan las siguientes proyecciones para el primer año:

Cuadro 25. Proyecciones de venta primer año.

UNIDADES A VENDER (CAJAS X 2000SACHETS)							2023					
productos	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
AJÍ DE MANÍ (CAJAS X 2000 SACHETS DE 12 gr)	220	231	240	255	267	281	285	310	325	341	358	375
GUACAMOLE (CAJAS X 2000SACHETS DE 12gr)	220	231	240	255	267	281	285	310	325	341	358	375
SALSA DE TOMATE (CAJAS X 2000 SACHET DE 6 gr)	220	231	240	255	267	281	285	310	325	341	358	375
total	660	693	720	765	802	842	855	930	975	1.024	1.075	1.125

Fuente: Elaboración propia

Se proyecta una venta en diciembre: salsa de tomate sachet 8gr, de sachets guacamole y ají de maní de 12gr, de 1129 cajas x2000sachets c/u, para un total unidades de sachets 2.258.000 para dicho mes.

Las salsas son productos elaborados a partir de hortalizas y especias estas son utilizadas como saborizantes complementarios de los alimentos, cada país tiene sus tipos de salsas de acuerdo a sus costumbres.

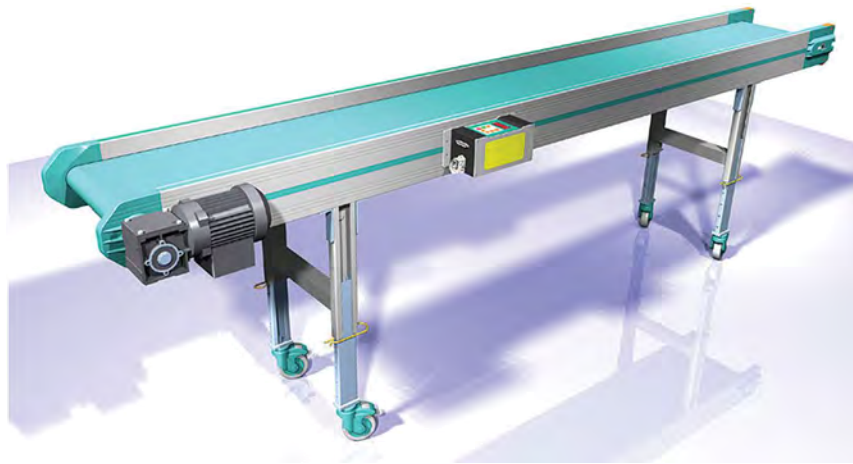
Para impedir la sedimentación de la parte solida se homogeniza el producto, moliendo las partículas lo más finamente posible. Además se estabiliza el producto aumentando la viscosidad con gomas, fécula o harina. Las salsas se concentran hasta llegar a 36 grados. La salsa normalmente es un producto de baja acidez que se debe envasar en caliente.

Para la elaboración de la salsa de tomate que se hará a partir de la pasta de tomate la cual se coloca en una marmita con 40lt de agua que se calentaran y se le adicionan azúcar, sal, pulpa de zapallo y especias (orégano, paprika, vinagre) para lograr las características deseadas, al mismo tiempo se está realizando el

proceso de pasteurización a 80 grados y al enfriarse pasara al proceso de empaquetado.

En el caso de las salsa como guacamole o de maní el proceso a realizar es similar solo cambia el componente principal en este caso la pulpa será de aguacate para guacamole los demás componentes son los mismos de la salsa de tomate.

Figura 16. Banda transportadora



Fuente: Banda Transportadora. [en línea]. Bogotá: ImágenesGoogle.2017. [Consultado 06 de Julio de 2017], Disponible en internet: <https://www.google.com.co/search?q=Banda+transportadora&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ved=0ahUKEwiwvpGVsLHWAhUCWSYKHVjFDIkQsAQISA&biw=1366&bih=662>

✓ **Descripción del producto:**

- ❖ Banda transportadora para producto terminado.
- ❖ Especificaciones técnicas
- ❖ Estructura en acero inoxidable, tela en PVC resistente a temperaturas máximas de -10⁰C a +70⁰C. Motor de 0,12 KW velocidad fija 3mts/min

❖ Dimensiones: altura min 200mm Max 2000mm, largo min 600mm Max 60000mm inclinación de 0 a 30°.

Figura 17. Licuadora industrial



MODELO	MOTOR	R.P.M.	VOLTS	DIAMETRO MM.	ALTURA MM.	PESO KGS.	CAPACIDAD
LI-3	1/3 HP	3500	110-127	265	600	9	3 LTS.
LI-5	3/4 HP	3500	110-127	265	635	17	5 LTS.
LI-12	1 HP	3500	110-127	265	760	22	12 LTS.
LI-17	1.5 HP	3500	110-127	265	860	27	17 LTS.

Fuente: Licuadora industrial en acero inoxidable. [en línea]. Bogotá: Imágenesgoogle, 2017. [Consultado 05 de Julio de 2017]. Disponible en internet: https://www.google.com.co/search?q=Licuadora+industrial+en+acero+inoxidable+LI3,+LI12&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ved=0ahUKEwjYw_rJsbHWAhWlMSYKHWv6DbUQsAQIJg&biw=1366&bih=662

❖ **Logística.** Fabricadas en acero inoxidable con terminados sanitarios. Acoplamiento con cuchillas de acero inoxidable de fácil colocación. Vaso con

rompe olas y asas de fácil limpieza, Tapa hermética. Motor de 3.450 R.P.M de larga duración. Interruptor y foco piloto

8.6.12. Almacenamiento, manejo de inventarios, transporte.

8.6.12.1. Manejo de inventarios. La administración de un inventario es un punto determinante en el manejo estratégico de toda organización, tanto de prestación de servicios como de producción de bienes.

Las tareas correspondientes a la administración de un inventario se relacionan con la determinación de los métodos de registro, la determinación de los puntos de rotación, las formas de clasificación y el modelo de re inventario, determinado por los métodos de control (el cual determina las cantidades a ordenar o producir, según sea el caso).

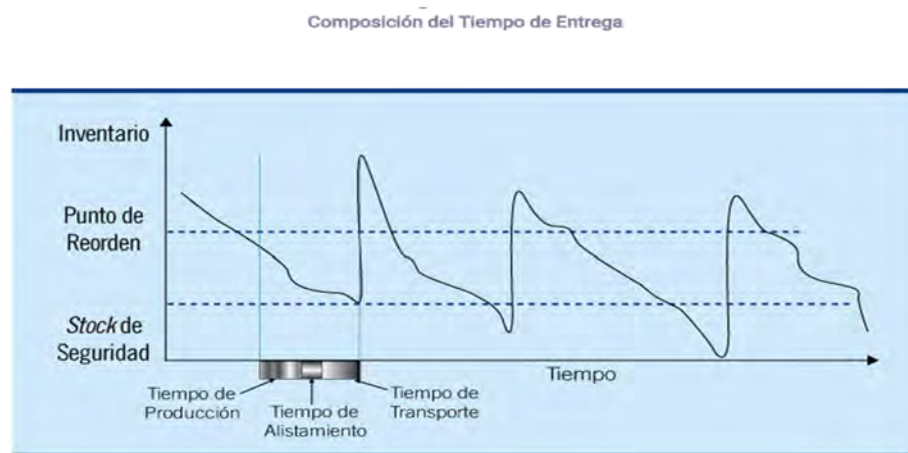
Los objetivos fundamentales de la gestión de inventarios son:

- Reducir al mínimo "posible" los niveles de existencias y
- Asegurar la disponibilidad de existencias (producto terminado, producto en curso, materia prima, insumo, etc.) en el momento justo.

Para una empresa manufacturera como salsas y aderezos "al gusto", que va a tener dentro de sus prioridades la satisfacción de sus clientes, brindando productos manufacturados con una excelente calidad, va a ser fundamental adoptar un modelo de inventario acorde a sus propias características.

Según lo planteado en los diferentes modelos de inventarios existentes aderezos y salsas "al gusto" puede recurrir a implementar un modelo cercano a la realidad, como el probabilístico por ejemplo, ya que la demanda de productos no siempre está en equilibrio y el hecho de usar el punto de re orden evitan problemas de desabastecimiento de materia prima garantizando cumplimiento en la entrega de los pedidos en el tiempo pactado con el cliente, y para el manejo de sus materias primas el modelo de revisión continua puede serle muy útil.

Gráfico 1. Modelo de revisión continua



Fuente: Optimice su inventario con expertos. [en línea] Bogotá: zona logística.2015. [Consultado 10 de mayo 2017]. Disponible en internet: <http://www.zonalogistica.com/servicios/optimize-su-inventario-con-expertos/>

➤ **Modelo de Revisión Periódica (R, S).** En este modelo se trata de saber el tiempo T en el que se debe ser revisado el sistema y colocar un pedido de una cantidad Q que es variable de periodo a periodo de revisión. En el modelo T los niveles de inventario se revisan a intervalos fijos de tiempo, se lanzan pedidos de reaprovisionamiento por la diferencia entre un nivel máximo M y la cantidad q al momento de la revisión (es decir $M-q$) y las cantidades Q a pedir son variables.

Un sistema (R, S) requiere de más inventario de seguridad que un sistema (s, Q) ya que los periodos son más largos en el sistema (R, S) .

➤ **Stock Máximo (M).** Es uno de los parámetros el modelo de revisión periódica (R,S) , es la cantidad máxima de un determinado artículo que deseas mantener en el almacén según el costo que representa para la empresa y el .

8.6.12.2. Almacenamiento. El almacenaje es una parte de la logística que se encarga de almacenar productos que serán distribuidos o entregados más tarde.

En el caso de “al gusto”, se va a realizar el manejo de dos tipos de productos, de un lado se debe contar con el almacenamiento en condiciones adecuadas de las

materias primas y de igual forma del producto terminado (cajas con los salsas en sachet).

8.6.12.3. Almacenamiento materia prima. Las materia primas necesarias para la elaboración de las salsas en su mayoría son productos que requieren de manejo especial ya que algunas son perecederas ósea que su vida útil tiene un límite máximo antes de degradarse, caso de las verduras y especias, motivo por el cual su tiempo de almacenaje será muy corto.

También se encuentran materias primas como sabores artificiales, sal, azúcar, vinagre, fécula de maíz, los cuales poseen periodos más largos de vida por lo cual pueden tener un periodo de almacenaje mayor, pero requieren controlar las fechas de expiración.

Se debe destinar un espacio suficientemente amplio para la instalación de unas estanterías dado que los productos e insumos no deben estar en contacto con el suelo para evitar la atracción de plagas (cucarachas, roedores y otros), otro punto es la ventilación, luz y humedad del sitio puesto que son factores muy perjudiciales para las materias primas.

Figura 18. Almacenamiento perecedero e insumos



Fuente: Sagarpa pone en marcha Programa de Manejo de Postproducción de productos.[en línea]. México. Rcmultumedios,2016.[Consultado 07 de Julio de 2017].Disponible en internet:rcmultumedios.mx/naturaleza/11271/sagarpa-pone-en-marcha-programa-de-manejo-de-postproduccion-de-productos

Para apilar las cajas con los sachets de salsas es necesario que no tengan contacto directo con el suelo para ello las estibas o pallets son muy útiles, pero la dimensión de las cajas de empaque final hace que haya un límite de apilado de cajas por hilera

TÉCNICAS DE ALMACENAMIENTO

ALMACENAMIENTO EN ESTIBAS

Paletizar: Agrupar sobre una superficie (paleta o estiba) una cierta cantidad de objetos individualmente poco manejables, pesados o voluminosos; o bien objetos fáciles de desplazar pero numerosos.



El diagrama muestra una estiba formada por tres palets apilados uno encima del otro. Cada palet está representado por una estructura de madera con un tablero superior y patines inferiores. Las líneas de perspectiva indican la profundidad y la superposición de los palets.

www.almacenamientoycontrol.com



8.6.13. Transporte. Para transportar alimentos en este caso las salsas “al gusto” se debe utilizar vehículos especiales, para ello los furgones son adecuados, hay que tener en cuenta que el ministerio de transporte divulgo una reglamentación para el transporte de alimentos este se encuentra en la resolución No 002505 de septiembre 5 de 2005, la cual se aplica para el transporte de alimentos especialmente perecederos.⁴⁰

107

Las empresas que se dedican al transporte de mercancías por medio terrestre manejan una línea básica de funcionamiento, pueden manejar paquetes o mercancía que está dirigida a varios clientes, por tal motivo puede contratarse para la entrega de la mercancía de “al gusto”, dependiendo del tipo de carga que se transporta así mismo operan las diferentes pólizas de seguros.

Figura 20. Diferentes tipos de vehículos para transportes de cargas.



Fuente: Transporte terrestre. [en línea]. Bogotá: Ingeniería industrial online. 2016. Disponible en internet: <http://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/medios-y-gesti%C3%B3n-del-transporte/transporte-terrestre/>

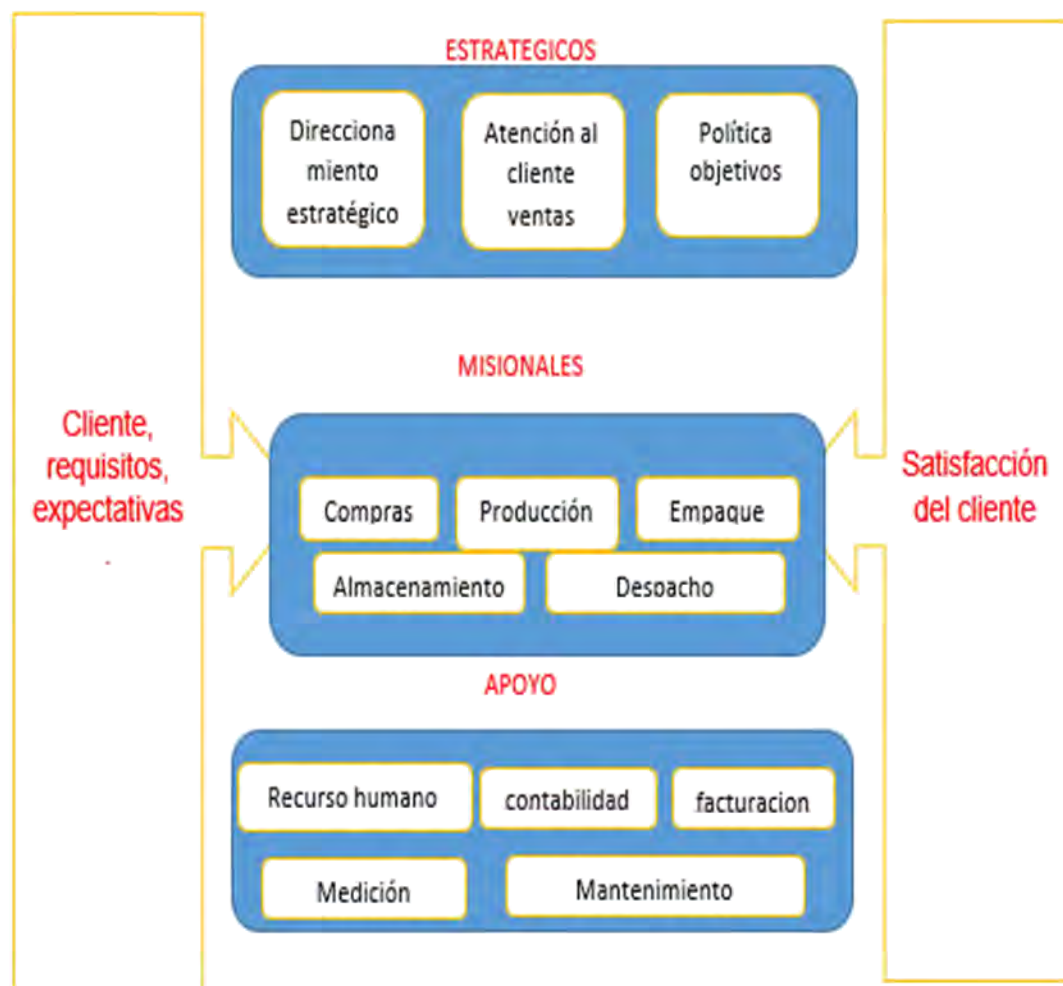
Figura 21. Transporte automotor de alimentos



Fuente: Transporte de alimentos. [en línea]. Bogotá: Imágenes google. 2016. [Consultado 07 de Julio de 2017]. Disponible en internet: <https://www.google.com.co/search?q=transporte+de+alimentos&tbm=isch&imgil=zpp3LojHewhLeM%253A%253Bj4Np>

8.6.14. Control de calidad. Para el proceso de control de calidad en aderezos y salsas “al gusto” S.A.S, puede ser implementada de manera interna la norma ISO9001:2015, ya que esta norma establece los requisitos que debe cumplir un sistema de gestión de calidad (SGC), para garantizar la calidad de materias primas e insumos como del producto terminado (salsas presentación sachet). Esta norma es aplicable a cualquier tipo y cualquier tamaño de organización enfocándose en lo que sea necesario y adaptándose al tipo de empresa.

Figura 22. Mapa de procesos para identificar el (SGC)

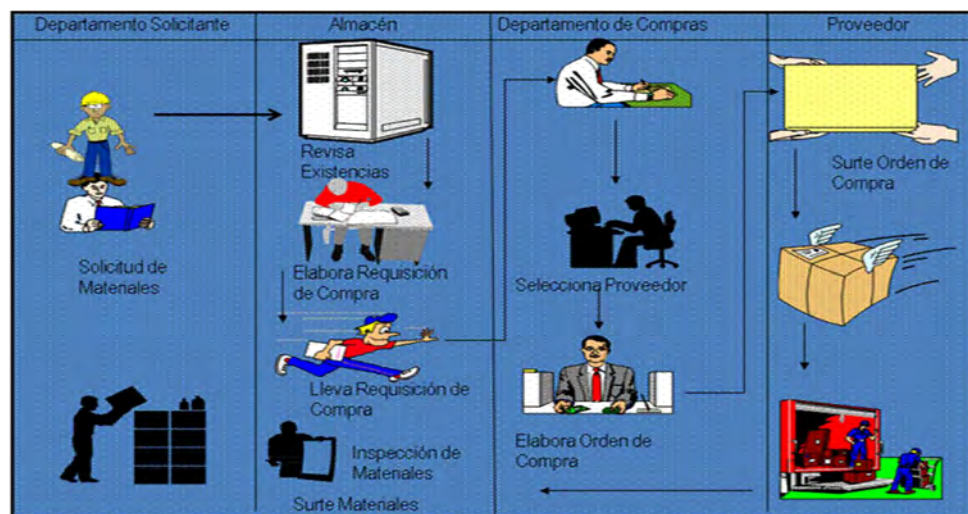


Fuente: Elaboración propia

8.6.14.1. Control de calidad a las compras. El proceso de compras es una serie de actividades que permiten realizar efectivamente la compra de un producto específico o de varios, habitualmente realizar este procedimiento conlleva realizar unos pasos que implican seleccionar proveedores, marcas, precios, formas de pago, tiempos de entrega entre otras cosas.

Para salsas y aderezos “al gusto” este proceso es clave, ya que la calidad de las materias primas es fundamental y establecer unas magníficas relaciones con sus proveedores son directrices a seguir de manera permanente la ISO9001:2015 plantea unos criterios muy claros para el (SGC) que debe aplicarse en dicho proceso.

Figura 23. Proceso de compra



Fuente: Proceso de compras. [en línea]. Bogotá: Imágenesgoogle.2016.[Consultado 07 de Julio de 2017].Disponible en internet:<https://www.google.com.co/search?q=proceso+de+compras&tbm=isch&imgil=BXC9WNB9qYzA2M%253A%253BO3tsM>

Figura 24. Formato de caracterización proceso de compras



salsas y aderezos "al gusto"

Nombre del proceso

Compras

Responsable

Coordinador de compras

Alcance del proceso

Inicia con el requerimiento de la materia prima y va hasta la entrega a satisfacción de las partes interesadas

CODIGO:

GC-C01

VERSION:

1

VIGENCIA:

Enero 2017

PAGINAS:

1

Objetivo

adquirir y entregar las materias primas e insumos requeridos en los procesos

Identificación en el mapa

MI

ENTRADAS

PROVEEDORES

ACTIVIDADES (PHVA)

SALIDAS

Formatos solicitud compras

área producción

P

planear presupuesto para compras

establecer criterios de proveedores

planificar compra de materias primas e insumos

Planificar estrategias de compras

Planear reunion con coordinador compras

cotizaciones de materias primas

otras áreas

H

elaborar ordenes de compra

solicitar cotizaciones

Realizar compras insumos

Seguimiento a proveedores

facturación

Gerencia

Verificar recepción de materiales

Control de pedidos

Verificar comportamiento de compra

Controlar los inventarios con modelo EOQ*

auditoria interna

Realimentación con proveedores

Evaluación de proveedores

Implementar ACPM* con proveedores

Buscar mas proveedores

Solución de requerimientos de mp e insumos

proveedores nuevos nuevos

Lista de proveedores aprobada

Implementación de ACPM*

Asignación de recursos

Documentación de soporte

Requisitos a cumplir

Riesgos del proceso

talento humano

Personal área compras

Procedimientos

Procedimientos compras

Norma ISO9001:2015

8.4 -8.4.1-8.4.2-8.4.3-8.5

1. Riesgo perdida de dinero o producto

2. Riesgo de accidentes en planta

infraestructura

Personal área administrativa

Registros

Formato de pedido

formato de recepción

revisión factura compra

Formatos de devoluciones

Legal

Cumplimiento del código de comercio

Medición y seguimiento

financiero

Planta

Cliente

Satisfacción partes interesadas

1. Cumplimiento meta de producción

2. tiempo de entrega de las compras

Computadores -Telefonos

Disposiciones internas

Cumplimiento disposiciones del proceso

3. conformidad en servicio subcontratado

Presupuesto compras

Presupuesto papelería

factores claves del éxito del proceso

1. Fortalecer la gestión de todos los implicados en el proceso

2. Realización coordinada de todas las actividades que hacen parte del proceso

3. Evaluar el desempeño de los colaboradores para efectuar los planes de mejora pertinentes


4. excelente diligenciamiento de la documentación referente al proceso

* ACPM: accion correctiva preventiva y de mejora

* EOQ: modelo de inventario cantidad economica a ordenar

Fuente: Elaboración propia

Figura 25. Formato de caracterización proceso de ventas



SALSAS Y ADEREZOS "AL GUSTO" S.A.S

Nombre del proceso	VENTAS		Responsable	Director comercial	Alcance del proceso	CODIGO: 072	VERSION: 1
Objetivo	Optimizar el proceso de venta y mejorar la relacion con el cliente.			Identificación en el mapa		E2	
ENTRADAS	PROVEEDORES	ACTIVIDADES (PHVA)			SALIDAS		
llamada de clientes	Cliente potencial	P	Proyeccion anual de ventas	A	Realimentacion con clientes	Solucion quejas y reclamos(PQR)	
			Establecer criterios de posventa			Clientes nuevos	
			Plan de promocion y mercadeo			Lista de clientes aprobada	
visitas de clientes	Cliente insatisfecho		Planificar estrategias de servicio al cliente			Implementacion de ACPM.	
			Planear reunion con vendedores			cliente satisfecho	
Peticion queja o reclamo (PQR)	Cliente nuevo	H	Realizar asesorias en el proceso de venta	V	Verificar cumplimiento de metas establecidas		
			Coordinar el equipo de ventas			Control de facturacion	
	Gerencia		Realizar ventas			Verificar comportamiento de compra	
asesorias a clientes			Seguimiento a clientes			Controlar los inventarios con modelo EOQ	
Asignacion de recursos		Documentacion de soporte		Requisitos a cumplir		Riesgos del proceso	
talento humano	Personal area comercial	Procedimientos	Procedimientos pedidos,facturacion,despacho	Norma ISO9001:2015	4.2-7.1-7.2-7.5-8.5-9.1.2	1. Riesgo perdida de dinero o producto	
	Personal area administrativa					2. Riesgo de accidentes de transito	
infraestructura	Planta AL GUSTO	Registros	Formato de pedido	Legal	Cumplimiento del codigo de comercio	Medicion y seguimiento	
	Computadores -Telefono		Remision de despacho			1. Cumplimiento meta de ventas	
financiero	Presupuesto Publicidad	Registros	Factura de venta	Cliente	Satisfaccion partes interesadas	2. Ventas caidas	
	Presupuesto papeleria		Formatos de devoluciones			3. Ventas acumuladas trimestrales.	
factores claves del éxito del proceso				Disposiciones internas	Cumplimiento disposiciones del proceso		
1. Fortalecer la gestion de todos los implicados en el proceso							
2.Realizacion coordinada de todas las actividades que hacen parte del proceso							
3.Evaluar el desempeño de los colaboradores para efectuar los planes de mejora pertinentes							
4. Excelente diligenciamiento de la documentacion referente al proceso							
				*ACPM: accion correctiva preventiva y de mejora			

Fuente: Elaboración propia

9. MODULO III: ANÁLISIS ORGANIZACIONAL Y LEGAL

9.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

9.1.1. Misión. Aderezos y salsas “al gusto” Sera una empresa dedicada a la producción y comercialización de salsa y aderezos en presentación sachet, que buscara por medio de la óptima calidad de sus productos, un servicio eficiente y un diseño de producto adaptado a satisfacer la necesidad de sus clientes, y así convertirse en la primera opción de estos y lograr su fidelización.

9.1.2. Visión. Para el 2025 espera ser una empresa líder en la comercialización de sus productos en el Valle del Cauca, comprometida con el medio ambiente y estar posicionada en las cadenas de restaurantes, salsamentarías y empresas dedicadas a la producción de otros comestibles afines con sus productos.

9.1.3. Valores. Los valores que se implementaran en aderezos y salsas “al gusto” son aquellos que desea transmitir a sus clientes, y demás miembros de la organización y ser reconocidos por ellos.

La disciplina como factor fundamental de una organización cualquiera que sea esta, es una garantía de camino hacia el éxito, y para ellos el deseo de ser identificados con este valor fundamental por todos los que hagan parte de la organización tanto interna como externamente se convertirá en uno de sus pilares. Además destacar entre otros valores la honestidad, el respeto mutuo, la perseverancia, el compromiso social, y el aprendizaje con la convicción de llevar a cabo todas sus metas empresariales.

9.1.4. Objetivos estratégicos

-Aumentar en 5% las ventas de salsas típicas tipo guacamole y ají de maní en el valle del cauca el primer año en que inicie labores la empresa.

-Incrementar en un 20% las ventas de salsas en presentación sachet en el primer año de producción de la empresa.

9.1.5. Grupo emprendedor. El grupo emprendedor está conformado por:

❖ **Jessica Gómez Ruiz.** Estudiante de contaduría pública, residente en la Cra 27#10a60 Colseguros, numero celular 3165201024, Email jessicagomez3@hotmail.com


❖ Juan Manuel Gómez Ruiz. Estudiante de Mercadeo y Negocios Internacionales, residente en la Cra 27 #10a70 Colseguros, celular 3013161582 Email juanmag-48@hotmail.com y

❖ María Cristina Ruiz. Estudiante de Administración de empresas, residente en la Cra29a3 #12b04 apto103 Colseguros, numero celular 3113730548 Email tina65@hotmail.es.

Todos son estudiantes de último semestre y miembros de una misma familia. Además aspirantes a ser profesionales en tres disciplinas diferentes, formando así un grupo multidisciplinario. La participación en el presente proyecto está enfocada en aportar todo los conocimientos adquiridos en el curso de las diferentes carreras, las cuales por ser de la facultad de ciencias económicas y administrativas serán aplicadas de manera complementaria.

Las funciones dentro de la empresa salsas y aderezos “al gusto” S.A.S, estarán directamente relacionadas con la carrera que cada uno curso, es por esta razón que la representación legal y la gerencia estará a cargo de María Cristina Ruiz, pero esto será solo nominalmente ya que el poder de decisión será responsabilidad de los tres socios, cualquier decisión que se tome con respecto a la empresa debe ser aprobada por todas las partes, de no ser así se acudirá a una opinión externa de parte de personas especializadas en el tema que este en juego.

Cuadro 26. Matriz Dofa: Aderezos y salsas “al gusto”.

	DEBILIDADES(D)	FORTALEZAS(F)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Producto dirigido solo a un segmento 2. Poca variedad del producto en cuanto a diseño. 3. Baja implementación de alternativas en materia prima. 4. Escasa iniciativa de emprender nuevos productos a nichos específicos de mercado por falta de conocimiento de las necesidades del cliente. 5. Falta de capital. 	<ol style="list-style-type: none"> 6. Empresa competitiva. 7. Bajo costo de fabricación. 8. Excelente aceptación por parte de los clientes por la tendencia. 9. Alta calidad del producto. 10. Fácil adquisición del producto debido a su precio.
OPORTUNIDADES(O)	ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (FO)
<ol style="list-style-type: none"> A. Fácil aceptación en el mercado internacional por la alta calidad de los productos. B. Bajo costo de la materia prima. C. Ampliación de la línea de aderezos y salsas. D. Innovación. E. Preferencia de los clientes por el producto por la presentación. F. Interés por parte del gobierno de apoyar proyectos productivos. 	<ol style="list-style-type: none"> A1. Ampliación del segmento meta, con el fin de aprovechar la aceptación del mercado internacional. B3. Diversificación en la implementación de materias primas satisfaciendo el segmento meta. C2. Dar la opción al cliente de encontrar salsas típicas de la región. D4. Realizar una investigación de mercados detallada para detectar las necesidades del segmento meta y poder realizar una excelente innovación con el fin de tener alta acogida. F5. Aprovechamiento del apoyo del gobierno para sustentar la fabricación del producto. 	<ol style="list-style-type: none"> A10. Por su precio competitivo el ingreso al mercado internacional será más asequible conociéndose la marca en diversos mercados. C8. Aprovechando la tendencia brindar al cliente diferentes productos con características innovadoras de la marca. E9. Permanente innovación y calidad de los productos con el fin de seguir satisfaciendo a los clientes.
AMENAZAS(A)	ESTRATEGIAS (DA)	ESTRATEGIAS (FA)
<ol style="list-style-type: none"> G. Facilidad de entrada al sector de gran cantidad de competidores. H. Incremento en el precio del dólar. 	<ol style="list-style-type: none"> I3. Al implementar nuevas materias primas se tiene un valor agregado en comparación con la competencia. 	<ol style="list-style-type: none"> G6. Al ser una empresa de producción y comercialización de salsas y aderezos tener mayor acogida como

Cuadro 26 (Continuación)

<p>I. Variedad de productos de los competidores.</p> <p>J. Productos sustitutos.</p>	<p>H5. Debido a la escasez de capital se procurara utilizar materias primas nacionales con el fin de que mitigar el impacto de la variación del dólar.</p> <p>J4. Teniendo mayor conocimiento de las necesidades de los clientes se quiere introducir productos que cumplan con totalidad las expectativas generando fidelidad con la marca.</p>	<p>acompañamiento de alimentos.</p> <p>I9. Al tener ventaja competitiva por la alta calidad del producto la marca ejercerá un liderazgo en el sector.</p> <p>J10. Por el precio competitivo los clientes se inclinaran por el producto comparado con cualquier otro similar.</p>
--	--	--

Fuente: Elaboración propia

9.1.6. Grupo interdisciplinario para fortalecer el proyecto. Respecto a los grupos interdisciplinarios para fortalecer la actividad comercial de salsas y aderezos “al gusto” S.A.S, en primera instancia se deben contar con unos proveedores completamente idóneos en el sector, ya que la calidad y durabilidad de todas las materias primas e insumos son de una enorme importancia, en este orden de ideas se habla de Ferplasticos , Propilflex, Empaflex quienes serán los encargados de proveer de todo el material apropiado para el empaque y embalaje del producto terminado.

A si mismo los proveedores de materias primas como el Aguacate y el maní, existe en la galería de Santa Elena un grupo de comerciantes de este producto con los que se realizarán unos acuerdos de despachos de los mismos en las épocas de cosecha ya que este no se da todo el año por ello hay que garantizar el abastecimiento oportuno, en el caso del maní existe un proveedor llamado almacén la roca, especializado en este tipo de insumos su ubicación es calle 13 con 23 sector la luna de Cali.

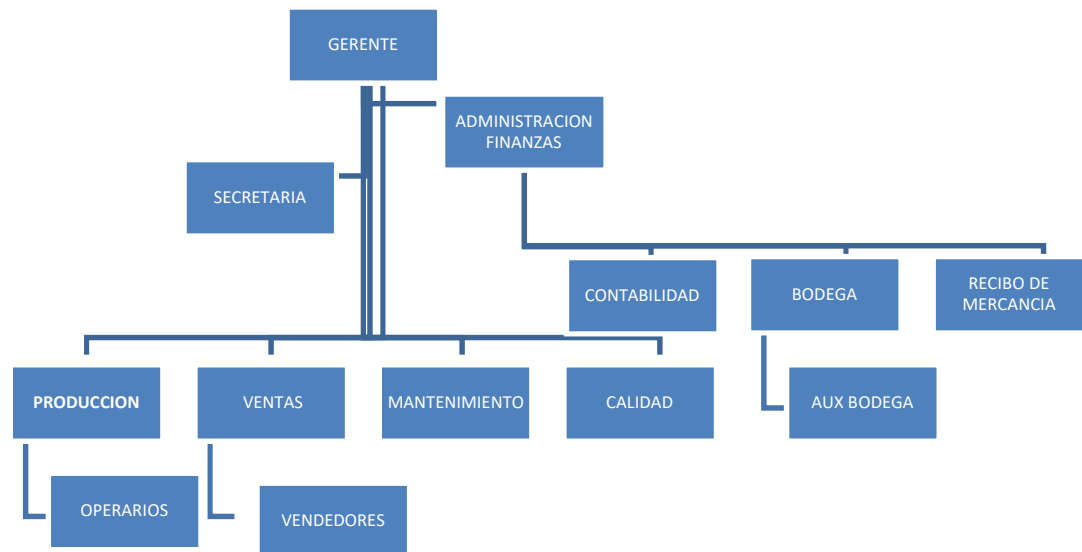
De otra parte para lo relacionado en la parte financiera la banca nacional será un aliado muy importante ya que en entidades como Bancolombia tiene unos programas de préstamos para la libre inversión, lo mismo pasa con el fondo emprender del SENA que apoyan a la mediana y pequeña industria, y para poder aplicar a este programa el desarrollo del trabajo de grado que se está desarrollando acá tiene como ventaja que los módulos desarrollados se han ajustado a sus requerimientos y el hecho de presentar como marco de innovación la presentación **del guacamole y el ají de maní en presentación sachet** que hasta el momento no se encuentra en el mercado vallecaucano.

Debe tenerse también en cuenta el grupo de colaboradores que van a formar parte de la organización puesto que se va a requerir de los servicios de un profesional en **ingeniería de alimentos o ingeniero industrial**, preferiblemente con un tiempo mínimo de experiencia en el ramo, los demás colaboradores necesarios serian tecnólogos egresados del Sena o similares que posean conocimientos en producción, y por último los demás miembros deben contar con al menos un mínimo de estudio secundario., todo lo anterior obedeciendo a la necesidad de personas idóneas y capacitadas para desempeñar las diferentes funciones en salsas y aderezos “al gusto”.

En el aspecto alusivo a la marca, promociones y diseños, la asesoría de **diseñadores gráficos** estará a cargo de un profesional en esta área quien tendrá a su cargo la creación de campaña publicitaria para lo cual se coloca a disposición un presupuesto de marketing establecido (ver presupuesto página 57).

9.1.7. Estructura organizacional

Figura 26. Organigrama



Fuente: Elaboración propia

9.1.7.1. Roles. El perfil de los recursos humanos claves debe estar estrechamente ligado a la razón de ser de la organización, no se puede olvidar que esta la componen seres humanos con toda la complejidad que esto implica.

✓ **El gerente:** este debe ser una persona con espíritu emprendedor, gestión del cambio y desarrollo organizacional, con habilidades cognitivas, liderazgo y motivación en la dirección de personal.

✓ **Asesores externos:** en un mundo tan profesionalizado se ha convertido en una necesidad acudir a los conocimientos de personas especializadas en determinados temas razón por la cual se buscara personas muy capacitadas para que en un momento dado guíen la empresa.

✓ **Área de mercadeo y ventas:** persona integral, analítica y muy creativa, características que se encuentran presentes en uno de los miembros del grupo emprendedor que lidera el presente proyecto.

✓ **Área financiera y contable:** la toma de decisiones es vital para cualquier empresa y aquellas de carácter financiero lo son más aun, el profesional contable debe estar en la capacidad de adelantarse a los momentos de crisis, por lo que debe ser muy visionaria para crear estrategias adecuadas.

✓ **Área producción:** esta se encontrara a cargo de un ingeniero de alimentos cuya formación este fundamentada en habilidades y destrezas que lo conviertan en alguien capaz de interpretar planos y fórmulas para su óptimo desempeño. En términos generales los colaboradores de la empresa deben llenar requisitos como altos valores, y compromiso con mucho sentido de pertenencia.

9.1.8. Políticas de la empresa. Salsas y aderezos “al gusto” buscara mantener unos estándares de calidad adecuados para asegurar a los clientes que recibirán un producto en óptimas condiciones que satisfaga toda sus expectativas, y para esto la empresa aplicara las siguientes políticas:

* Capacitar contestemente la mano de obra y colaboradores para asegurar, que la empresa se optimice día a día en todos los procedimientos técnicos para la elaboración de las mejores salsas.

- * Parametrizar todos los procedimientos de las operaciones tanto productivas como de servicios, para supervisar y asegurar que las operaciones de la empresa serán las indicadas para sus clientes.
- * Definirá objetivos e indicadores, que permitan controlar los estándares de producto y servicio para los clientes.
- * Un continuo desarrollo de sus productos de la mano de sus clientes, para mejorar día a día todos los productos y servicios.
- * Establecerá equipos de investigación y desarrollo que estén actualizados de las tendencias, necesidades y avances tecnológicos del sector y del mercado para un crecimiento continuo de la empresa.

9.2. QUE ES SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA?

9.2.1. Ley 1258 de 2008.⁴¹ regulación flexible para que los asociados fijen condiciones con las cuales regirán sus relaciones, con responsabilidad de los contratantes en la adopción de las cláusulas:

Artículo 46: Una vez vigente, no se podrán constituir Sociedades unipersonales con base en el Artículo 22 de la ley 1014,⁴² y las ya constituidas, tienen un plazo máximo de 6 meses (es decir hasta el 5 de junio de 2009) para transformarse en sociedades por acciones simplificadas.

❖ **Nota:** Empresas Unipersonales constituidas según Ley 222 de 1995,⁴³ no están obligadas a transformarse en sociedad por acciones simplificadas Se crea mediante contrato o acto unilateral que constará en documento privado.

⁴¹ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 1258 de 2008. (diciembre 5). Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada. [en línea]. Bogotá D.C: Secretaría del Senado, 2008[Consultado 07 de Julio de 2017]. Disponible en internet: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1258_2008.html

⁴² COLOMBIA. PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA. Decreto 4463 de 2006 (diciembre 15). Por el cual se reglamenta el artículo 22 de la Ley 1014 de 2006. [en línea]. Bogotá: D.C. Ministerio de Comercio Industria y turismo. 2006.[Consultado 07 de Julio de 2016]. Disponible en internet: <file:///C:/Users/esperanza/Downloads/Decreto%204463%20de%202006.pdf>

⁴³ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 222 de 1995. (diciembre 20). Por la cual se modifica el Libro II del Código de Comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones [en línea]. Bogotá D.C: Secretaría del Senado, 1995[Consultado 07 de Julio de 2017]. Disponible en internet: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0222_1995.html

Se constituyen por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes.

Una vez inscrita en el registro mercantil, formará una persona jurídica distinta de sus accionistas.

Es una sociedad de capitales. Su naturaleza siempre será comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social. Para efectos tributarios, se rige por las reglas aplicables a las sociedades anónimas.

Las acciones y demás valores que emita la S.A.S no podrán inscribirse en el Registro Nacional de Valores y Emisores ni negociarse en bolsa.

El documento de constitución será objeto de autenticación de manera previa a la inscripción en el registro mercantil de la Cámara de Comercio, por quienes participen en su suscripción. Dicha autenticación deberá hacerse directamente o a través de apoderado.

Cuando los activos aportados a la sociedad comprendan bienes cuya transferencia requiera escritura pública, la constitución de la sociedad deberá hacerse de igual manera e inscribirse también en los registros correspondientes.

9.2.2. Requisitos para la creación de una S.A.S

- ❖ Minuta para la constitución de la empresa
- ❖ Nombre único
- ❖ Objeto social
- ❖ Capital social
- ❖ Órganos sociales.

El derecho de preferencia se utiliza con el fin de controlar quien tiene derecho accionarios en la compañía, y es importante contemplar una reserva legal de 50% del capital suscrito. (Ver anexo J).

La minuta debe ser autenticada y registrada en la cámara de comercio, allí se diligenciarán tres tipos de formularios que esta expide, se hace un pre-RUT que la cámara de comercio facilitará el cual debe tener el código de la actividad que se va a realizar, una vez aprobado debe abrirse una cuenta bancaria con un mínimo de capital que esta asigna, luego se va a la **DIAN** para allí sacar el **RUT**, con este se va nuevamente a la cámara de comercio donde le entregarán el **NIT**. (Ver anexo G)

Ante la cámara de comercio se deben registrar los libros de accionistas, actas de registro y libros contables.

Se debe adquirir el RUP (registro único de proponentes para poder presentarse a licitaciones de contratos si es del caso), y el RIT (registro de información tributaria).

9.2.3. Requisitos para adquirir el registro sanitario INVIMA. Este registro es obligatorio para las empresas productoras de alimentos en el territorio colombiano.

- Certificado de existencia y representación legal del titular o fabricante no mayor a tres meses.
- Certificado de matrícula mercantil no mayor a tres meses si es persona natural.
- Modelo de ficha técnica.
- Soporte de información nutricional.
- Muestra de artes y etiquetas.
- Si el trámite será realizado por un tercero adjuntar poder.
- Si el alimento es importado:
- Certificado de venta libre no mayor a un año expedido por la autoridad sanitaria del país de origen.
- Carta de autorización del fabricante o importador.

9.2.3.1. Ficha técnica:

- Nombre del producto
- Composición del producto en orden decreciente
- Presentación comercial
- Tipo de envase
- Material de empaque
- Condición de conservación
- Proceso tecnológico
- Vida útil estimada
- Porción recomendada
- Población objetivo
- Resolución 5109 de 2005

- Resolución 333 de 2011 (alimentos con declaración de propiedades nutricionales).

- Resolución específica para producto:
- Mostaza Res 9021/64
- Mayonesa Res 17782/885 y res 129/2003
- Salsa de tomate Res 15790/84
- Sal Yodada decreto 547/96
- Bebidas Hidratantes Decreto 2229/94
- Refresco, Néctar, Jugos Res 7992/91
- Agua Potable envasada Res 12186/91
- Derivados Lácteos Res 2310/86
- Aliños Condimentos Res 4241/91
- Mezclas Colorantes Res 10593/85

➤ Sardinas Decreto 337/2006

(Ver anexo F).

❖ **El Rotulado según resolución 5109/2005 debe tener:**

- Nombre
- Lista de Ingredientes
- Contenido Neto y Peso escurrido
- Nombre y Dirección de Fabricante
- Nombre y dirección de importador
- País de Origen
- Identificación del lote
- Marcado de la fecha de Vencimiento
- Instrucciones para conservación
- Instrucciones de Uso
- Registro Sanitario.

(Ver ejemplo anexo E).

❖ **Declaración de ingredientes:**

- En orden decreciente m/m
- Si es un ingrediente compuesto debe mencionar composición de estos en orden decreciente m/m.
- Si el ingrediente compuesto tiene un nombre establecido y es menos del 5% del producto declare únicamente los ingredientes que cumplen función tecnológica.
- No declare agua o ingredientes que se evaporan en la fabricación.
- Declare aditivos con nombre genérico y específico.

❖ **Salud Social Integral.** El marco legal es la ley 100 de 1993, en salud, pensión y riesgos profesionales debe haber un vínculo de los empleados y empleadores, cuyos aportes deben ser asumidos por ambas partes.

En salud es de un 12.5% de los cuales el 45 lo asume el empleado y el 8.5% el empleador, este es de libre escogencia. (Ver ejemplo anexo D).

Las pensiones se depositan en un fondo de pensión creado para tal fin, los aportes son del 16%, con un 4% del trabajador y 12% el empleador, es de libre escogencia.

De los riesgos laborales se encarga la ARL la cual maneja una escala de riesgos que va de uno con 0.348% y cinco el 87%, de esta se hace cargo el empleador únicamente.

Lo anterior es con el fin de garantizar la protección ante toda contingencia a este grupo de instituciones mediante dichas normas para brindar una mejor calidad de vida a los ciudadanos⁴⁴.

❖ **Norma para inclusión obligatoria al empleado en el sistema general de seguridad Social.**⁴⁵

➤ **Artículo 161. Deberes de los empleadores.** Como integrantes del Sistema General de Seguridad Social en Salud, los empleadores, cualquiera que sea la entidad o institución en nombre de la cual vinculen a los trabajadores, deberán:

- 1. Inscribir en alguna Entidad Promotora de Salud a todas las personas que tengan alguna vinculación laboral, sea ésta, verbal o escrita, temporal o permanente. La afiliación colectiva en ningún caso podrá coartar la libertad de

⁴⁴ Invima [en línea].Bogotá D.C instituto nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos.2011.[Consultado 20 de Noviembre de 2016].Disponible en internet :<https://www.invima.gov.co/nuestra-entidad/funciones/generale.htm>

⁴⁵ COLOMBIA. CONGRESO DELA REPÚBLICA. Ley 1438 de 2011. por medio de la cual se reforma el sistema general de seguridad social en salud y se dictan otras disposiciones. [en línea]. Bogotá: Ministerio de Seguridad y protección Social.2011[Consultado 07 de Julio de 2017].Disponible en internet: https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/LEY%201438%20DE%202011.pdf

elección del trabajador sobre la Entidad Promotora de Salud a la cual prefiera afiliarse, de conformidad con el reglamento.

- 2. En consonancia con el artículo 22 de esta ley, contribuir al financiamiento del Sistema General de Seguridad Social en Salud, mediante acciones como las siguientes: a) Pagar cumplidamente los aportes que le corresponden, de acuerdo con el artículo 204. b) Descontar de los ingresos laborales las cotizaciones que corresponden a los trabajadores a su servicio; c) Girar oportunamente los aportes y las cotizaciones a la Entidad Promotora de Salud, de acuerdo a la reglamentación que expida el gobierno.
- 3. Informar las novedades laborales de sus trabajadores a la entidad a la cual están afiliados, en materias tales como el nivel de ingresos y sus cambios, las vinculaciones y retiros de trabajadores. Así mismo, informar a los trabajadores sobre las garantías y las obligaciones que les asisten en el Sistema General de Seguridad Social en Salud.
- 4. Garantizar un medio ambiente laboral sano, que permita prevenir los riesgos de trabajo y enfermedad profesional, mediante la adopción de los sistemas de seguridad industrial y la observancia de las normas de salud ocupacional y seguridad social.
- PARÁGRAFO. Los empleadores que no observen lo dispuesto en el presente artículo estarán sujetos a las mismas sanciones previstas en los artículos 22 y 23 del Libro Primero de esta Ley. Además, los perjuicios por la negligencia en la información laboral, incluyendo la sub declaración de ingresos, corren a cargo del patrono. La atención de los accidentes de trabajo, riesgos y eventualidades por enfermedad general, maternidad y ATEP serán cubiertos en su totalidad por el patrono en caso de no haberse efectuado la inscripción del trabajador o no gire oportunamente las cotizaciones en la entidad de seguridad social correspondiente.⁴⁶

Corte Constitucional - Mediante Sentencia C-408-94 de 15 de septiembre de 1994, Magistrado Ponente Dr. Fabio Morón Díaz, la Corte Constitucional se declaró INHIBIDA de fallar sobre este artículo:

⁴⁶ Ibid.,

Disponible en internet: https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/LEY%201438%20DE%202011.pdf

en

➤ **Habeas data.** Es el derecho que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bancos de datos y archivos en entidades públicas y privadas.

Dentro de este concepto el ciudadano tiene unos derechos y beneficios, que la corte constitucional profirió en este sentido, el decreto 1377 de 2013 que reglamenta la ley 1581 de 2012 para el manejo de la información⁴⁷. Por tal motivo como empresa aderezos y salsas “al gusto” estará en la obligación de acatar dicha norma, y como administradora de la información debe asignar una persona o un área que se responsabilice de la protección de los datos personales de todos los involucrados con la organización interna y externamente.

➤ **Sistema Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).** El sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (SG-SST) es una disciplina que trata de prevenir las lesiones y las enfermedades causadas por las condiciones de trabajo, además de la protección y promoción de la salud de toda la organización.

Su objetivo principal es mejorar las condiciones laborales ambientales y de salud en el trabajo conllevando a un mantenimiento del bienestar físico, mental y social de empleados y empleadores.

Para ello el decreto único de trabajo 1072 de 2015 del ministerio de trabajo en su capítulo 6 contempla toda la legislación pertinente para la aplicación del (SG-SST),⁴⁸ este puede aplicarse mediante el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar, actuar).

⁴⁷ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA Decreto 1377 de 2013. (junio 27). "Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 1581 de 2012. [en línea]. Bogotá. D.C: Ministerio de Comercio Industria y turismo.2013.[Consultado 20 de Julio de 2017],Disponible en internet: https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-4274_documento.pdf

⁴⁸ COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. Decreto. 1072, de 2015 (mayo 26). Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo. [en línea]. Bogotá.D.C: Alcaldía de Bogotá: 2015.[Consultado 07de Julio de 2017].Disponible en internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=62506>

10. MÓDULO IV: ANÁLISIS FINANCIERO

10.1. PRINCIPALES SUPUESTOS

Cuadro 27. Parámetros económicos

PARAMETROS ECONÓMICOS			
ítems	Año 1	Año 2	Año 3
IPC (inflación)	4,5%	3,8%	3,8%
TRM	\$ 3.000	\$ 3.200	\$ 3.100
INCREMENTO DE PRECIOS (VENTA)	4,5%	3,8%	3,8%
INCREMENTO DE COSTOS /GASTOS	4,5%	3,8%	3,8%
INCREMENTO DE UNIDADES	20%	20,0%	20,0%
IMPORENTA	34,00%	33,00%	33,00%
IVA	19,00%	19,00%	19,00%
ICA (tarifa * 1000)	0,0066	0,0066	0,0066
Reserva legal (10% utilidad el ejercicio)	10,00%	10,00%	10,00%

Fuente: Elaboración propia

Se empieza con una inflación proyectada de 4,5% para el primer año, de acuerdo con el Banco de la República⁴⁹, se espera controlarla y pasar al 3,8% en los siguientes años. Este mismo valor se tuvo en cuenta para definir el incremento tanto de precios de ventas como de costos y gastos. Con las estrategias de mercadotecnia programada, se espera un incremento en unidades del 20% año tras año. El valor del IVA, se espera se conserve en un 19%. El impuesto de renta en el primer año es de 34% y los siguientes de 33%, de acuerdo con informes de la DIAN.

⁴⁹ Proyecciones macroeconómicas de analistas locales y extranjeros. [en línea]. Bogotá: Banco de la República: 2017. [Consultado 20 de Julio de 2017]. Disponible en internet: <http://www.banrep.gov.co/es/encuesta-proyecciones-macroeconomicas>

Cuadro 28. Parámetros laborales

PARAMETROS LABORALES	
ítems	Valor
Salario mínimo legal vigente	737.717
Auxilio de transporte	83.140
cesantías (8,33% mensual)	8,33%
interés cesantías	1,00%
Primas	8,33%
Vacaciones	4,17%
Salud	8,50%
Pensiones	12,50%
ARP	0,5226%
Caja de compensación	4,00%
ICBF	3,00%
Sena	2,00%

Fuente: Elaboración propia

Los parámetros laborales se elaboraron considerando lo dispuesto legalmente para el pago de salarios, con el salario mínimo vigente y los porcentajes aplicables de ley, tanto en salud, pensiones, prestaciones sociales y parafiscales respectivamente.

10.1.1. Gastos pre operativos - Inversión Total Requerida

Cuadro 29. Inversión total requerida

INVERSIÓN TOTAL REQUERIDA			
<i>INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS</i>	cantidad	Valor unitario	valor total
MUEBLES Y ENSERES			
Muebles de oficina	1	3.500.000	3.500.000
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			3.500.000
EQUIPO DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN			
Computadores	2	1.500.000	3.000.000
Software	1	2.000.000	2.000.000

Cuadro 29 (Continuación)

TOTAL EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES			5.000.000
MAQUINARIA Y EQUIPO			
Máquina de llenado	1	18.000.000	18.000.000
Máquina multifunción	1	8.000.000	8.000.000
Máquina selladora	1	28.000.000	28.000.000
TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO			54.000.000
EQUIPO Y HERRAMIENTA			
Equipo y herramienta	1	2.000.000	2.000.000
TOTAL HERRAMIENTA MENOR			2.000.000
SUBTOTAL INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS			64.500.000
ACTIVOS INTANGIBLES	cantidad	Valor unitario	valor total
ACTIVOS INTANGIBLES			
Registro de marcas	1	1.200.000	1.200.000
Investigación y desarrollo de productos		4.000.000	4.000.000
SUBTOTAL INVERSIÓN EN ACTIVOS INTANGIBLES			5.200.000
TOTAL INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS			69.700.000
INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO	1		
CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO (KTNO)	1		
Cartera		12.201.708	
+ Inventario (promedio mes)		14.642.050	
- Cuentas por pagar		29.284.100	
SUBTOTAL KTNO			-2.440.342
+ Costo fijo (para un mes)	1	15.263.497	15.263.497
SUBTOTAL KTNO Incluida reserva para costo fijo			12.823.155
CAPITAL PARA CREAR MARCA			
Promoción (promedio mensual presupuestado año 1)		2.000.000	
Publicidad (promedio mensual presupuestado año 1)		4.000.000	
Merchandising (Promedio mensual presupuestado año 1)		2.000.000	
SUBTOTAL CREACION DE MARCA			8.000.000
TOTAL INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO			20.823.155
Trámite notarial			550.000
Contratos servicios (agua, luz, teléfono, gas)			400.000
Renta del local			760.000
Adecuación del local			2.000.000

Cuadro 29 (Continuación)

Estudios de mercados para determinar viabilidad negocio			600.000
Gastos contratación personal para inicio de actividades			5.753.655
Gasto papelería inicial (papel membreteado, tarjetas, etc.)			150.000
Activos no corrientes			3.200.000
Honorarios asesor profesional			300.000
Gastos publicidad			4.000.000
Gastos introducción producto			1.200.000
TOTAL GASTOS PREOPERATIVOS			18.913.655
TOTAL INVERSION			109.436.810
% DE INVERSION A FINANCIAR	50%		
VALOR A FINANCIAR	54.718.405		
MESES AÑO	36		
VALOR MENSUAL A DIFERIR	1.576.138		

Fuente: Elaboración propia

Se tiene que la inversión total del proyecto asciende a \$109.436.810, de los cuales \$64.500.000 corresponden a activos fijos, los activos intangibles de \$5.200.000, que corresponden a marcas e investigación de nuevos productos. El capital de trabajo representado en la proyección de cartera, más el inventario promedio mes y la proyección de cuentas por pagar; a lo cual se le incluyó el costo fijo necesario para funcionar por lo menos un mes, para un total de \$12.823.155. Además de eso se presupuestaron \$8.000.000 destinados a promoción y publicidad y los respectivos gastos pre operativos que implican la adecuación del local para funcionar, la papelería, y otros gastos, necesarios para el funcionamiento de la empresa.

10.1.2. Sistema de financiación.⁵⁰

Cuadro 30. Sistema de financiación

FINANCIACIÓN DE LA INVERSIÓN REQUERIDA						
Fuentes de financiación	Valor a Financiar	Participación	Destinación recursos	Plazo (años)	Tasa de interés anual	Forma de pago
Emprendedores	54.718.405	50%	Capital trabajo(KT)			
Inversores K de riesgo	-					
Banco	54.718.405	50%	Activos fijos	3	9%	Trim. Anticipado
TOTAL	109.436.810	100%				

Fuente: Elaboración propia

La financiación se hará un 50% por emprendedores y con un préstamo el otro 50%.

10.1.3. Costos / gastos por área

10.1.3.1. Punto de equilibrio

Ver cuadro 31

⁵⁰ Tasas de Interés activas. [en línea]. Bogotá: Superfinanciera.2017. [consultado 20 de Julio de 2017].Disponible en internet:<https://www.superfinanciera.gov.co/Superfinanciera-Tasas/generic/activeInterestRates.seam>

Cuadro 31. Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Unidades a vender necesarias para cubrir gastos operativos	131	131	131	131	131	131	132	132	132	132	132	132	
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Unidades necesarias a vender para cubrir gastos administrativos e impositivos	147	151	154	158	163	167	172	176	181	187	192	198	

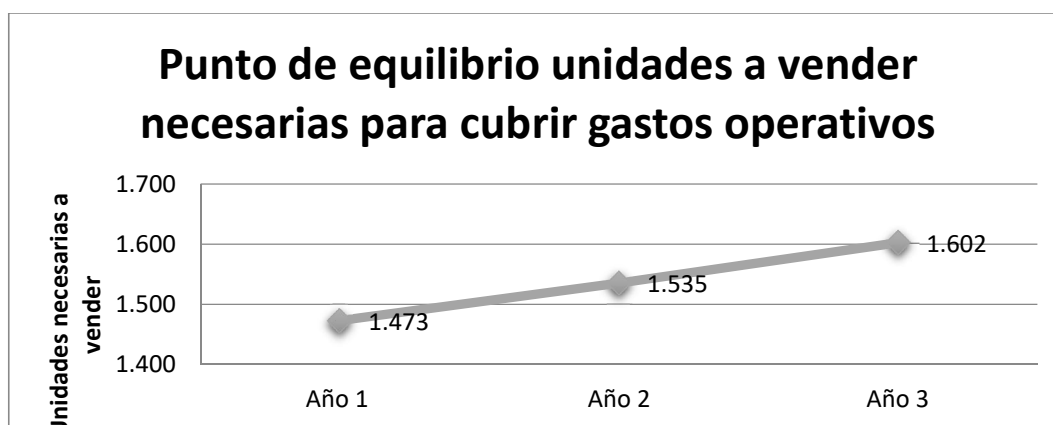
Fuente: Elaboración propia

Las unidades mínimas (cajas) que se deben vender para cubrir los gastos operativos son 131 en promedio.

En cuanto a las unidades mínimas (cajas en promedio) que se debe vender para cubrir gastos administrativos e impositivos, son 170 cajas.

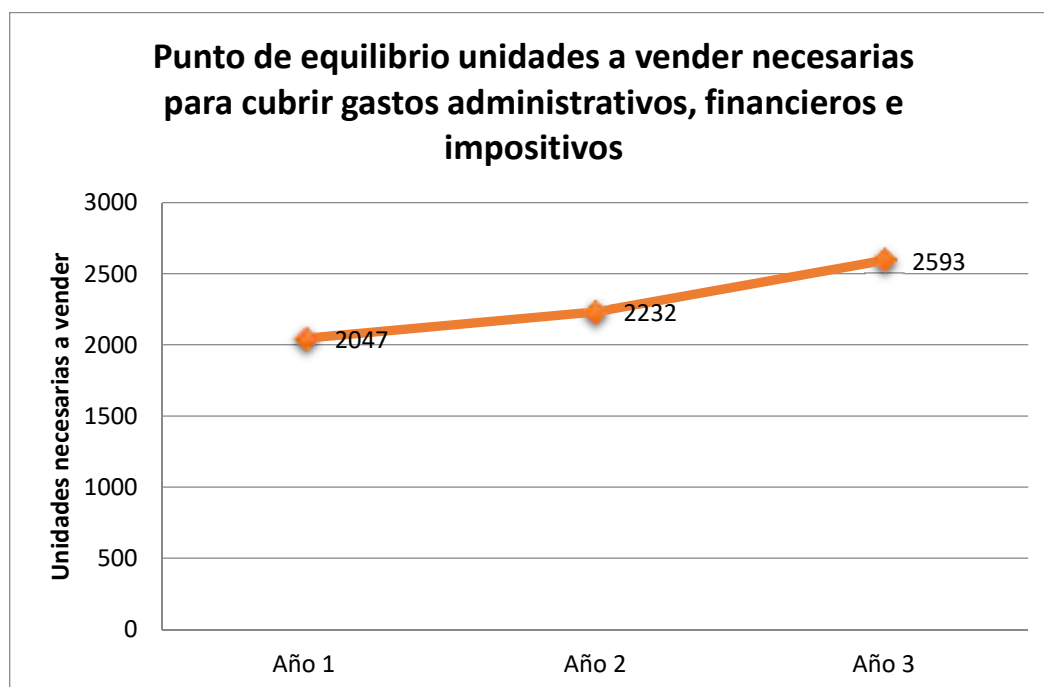
En el año uno se deben vender de cada producto 1.473 cajas, en el año dos serían 1.535 cajas y en el año tres 1.602 cajas para poder sostener o cubrir los gastos operativos y para cubrir los gastos administrativos e impositivos se requiere vender 2.047 cajas de cada producto en el año uno, 2.232 cajas en el año dos y 2.593 en el año tres, como se muestra a continuación.

Gráfico 2. Punto de equilibrio unidades a vender gastos operativos.



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3. Punto de equilibrio unidades a vender gastos administrativos



Fuente: Elaboración propia

Como se muestra anteriormente, las unidades a vender por año van en aumento, porque los costos y gastos también aumentan año tras año.

Cuadro 32. Presupuesto de marketing

No. Estrategia	Objetivo	Actividades	Responsable	Indicador	Presupuesto
1. Penetración del mercado con volantes, tarjetas, afiches publicitarios, gorras, lapiceros, llaveros, pendones, etc.		Realizar tarjetas de presentación. Volantes Comprar camisetas y gorras para vendedores Visitar		Número de tarjetas, volantes y afiches entregados	\$3.500.000

Cuadro 32 (Continuación)

	Incrementar las ventas por lo menos en un 20% anual	clientes en forma personalizada	Gerente General		
2. Ofrecer descuento del 3% a clientes que compren más de \$5.000.000 mensuales		Ofrecer el descuento por compras		Número de clientes nuevos	\$3.000.000
3. Crear página web		Diagramar página web Publicar página		Página web funcionando	\$1.500.000
TOTAL COSTO ESTRATEGIAS DE MERCADEO					\$8.000.000

Fuente: Elaboración propia

Las principales estrategias de penetración del mercado consiste en volantes, gorras, lapiceros, llaveros, pendones grandes para colocar en salsamentarías y supermercados, la página web, donde se suministra la información de la empresa, la dirección y los teléfonos, se contará con una línea virtual, donde los clientes pueden hacer sus preguntas a través de la página y hacer sus pedidos. Por otro lado, se ofrecerá un descuento equivalente al 3% a clientes que compren más de 5 millones de pesos mensuales.

10.1.4. Presupuesto de ventas

10.1.4.1. Primer año. Se espera comenzar con 660 cajas de cada producto (con 2000 unidades o sachets de 12 gr y 6gr respectivamente) y con las estrategias de introducción en el mercado, un incremento mes a mes del 5% en unidades o cajas, terminando el año con ventas de 1129 cajas, a partir de allí, en cada año se espera un aumento en unidades a vender del 20%.

Cuadro 33. Presupuesto de ventas primer año

UNIDADES A VENDER (CAJAS X 2000 SACHETS)												
productos	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
AJI DE MANI (CAJAS X 2000 SACHETS DE 12 gr)	220	231	243	255	267	281	295	310	325	341	358	376
GUACAMOLE (CAJAS X 2000 SACHETS DE 12 gr)	220	231	243	255	267	281	295	310	325	341	358	376
SALSA DE TOMATE (CAJA X 2000 SACHET DE 6 gr)	220	231	243	255	267	281	295	310	325	341	358	376
total	660	693	728	764	802	842	884	929	975	1.024	1.075	1.129
PRECIO DE VENTA X UNIDAD (CAJA X 2000 SACHETS)												
productos	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Aji de mani (cajas x 2000 sachets de 12 gr)	64.707	64.707	64.707	64.707	64.707	64.707	64.707	64.707	64.707	64.707	64.707	64.707
Guacamole (Cajas x 2000 sachets de 12gr.)	62.468	62.468	62.468	62.468	62.468	62.468	62.468	62.468	62.468	62.468	62.468	62.468
Salsa de tomate (Caja x 2000 sachets de 6 gr)	43.530	43.530	43.530	43.530	43.530	43.530	43.530	43.530	43.530	43.530	43.530	43.530

Fuente: Elaboración propia

Se presupuestó el mismo número de cajas a vender por cada producto, mientras se puede hacer un presupuesto de ventas teniendo en cuenta la tendencia de compra de los consumidores. El precio de venta por caja de ají de maní es de \$64.707, de guacamole \$62.468 y de salsa de tomate \$43.530

Cuadro 34. Ventas totales

VENTAS TOTALES EN PESOS CAJA X 2000 SACHETS												
producto	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Ají de mani (cajas x 2000 sachets de 12 gr)	14.235.562	14.947.340	15.694.707	16.479.443	17.303.415	18.168.586	19.077.015	20.030.866	21.032.409	22.084.029	23.188.231	24.347.642
Guacamole (Cajas x 2000 sachets de 12gr.)	13.743.050	14.430.202	15.151.712	15.909.298	16.704.763	17.540.001	18.417.001	19.337.851	20.304.744	21.319.981	22.385.980	23.505.279
Salsa de tomate (Caja x 2000 sachets de 6 gr)	9.576.555	10.055.383	10.558.152	11.086.060	11.640.363	12.222.381	12.833.500	13.475.175	14.148.933	14.856.380	15.599.199	16.379.159
TOTAL	37.555.167	39.432.925	41.404.572	43.474.800	45.648.540	47.930.967	50.327.516	52.843.891	55.486.086	58.260.390	61.173.410	64.232.080

Fuente: Elaboración propia

Se espera tener una venta total de \$37.555.167 durante el primer mes y así sucesivamente, teniendo el ají un precio un poco más alto que el guacamole y que la salsa de tomate, con las unidades proyectadas para cada mes y el precio sugerido, según la tabla anterior.

10.1.4.2. Ventas Proyectadas a tres años

Ver cuadro 35

Cuadro 35. Ventas proyectadas a tres años

VENTAS TOTALES EN PESOS CAJA X 2000 SACHETS			
producto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ají de maní (cajas x 2000 sachets de 12 gr)	226.589.246	282.239.565	351.557.602
Guacamole (Cajas x 2000 sachets de 12gr.)	218.749.861	272.474.827	339.394.644
Salsa de tomate (Caja x 2000 sachets de 6 gr)	152.431.239	189.868.351	236.500.018
TOTAL	597.770.346	744.582.743	927.452.265

Fuente: Elaboración propia

Proyectando las ventas anuales, se tiene un valor de \$597.770.346 durante el primer año, \$744.582.743 para el segundo año y \$927.452.265 para el tercer año, con un crecimiento en unidades a vender del 20% de un año a otro y un ajuste en el precio de venta correspondiente al IPC proyectado.

10.1.5. Presupuesto técnico

10.1.5.1. Costo de materias primas e insumos

Cuadro 36. Costos de materias primas e insumos

INSUMOS NECESARIOS PARA AJÍ DE MANÍ UNA CAJA DE 2000 UNIDADES (12 GR X UNIDAD)				COSTOS TOTALES X INSUMO x CANTIDADES A VENDER DURANTE UN MES Y AÑOS PROYECTADOS											
INSUMOS	CANT. DE MATERIALES KG/LT	VALOR X UNI. INSUMO	COSTO UNIT TOTAL X CANT. DE INSUMO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
MANÍ SIN SAL MOLIDO	0,96	3.500	3,4	1.478.400	1.552.320	1.629.936	1.711.433	1.797.004	1.886.855	1.981.197	2.080.257	2.184.270	2.293.484	2.408.158	2.528.566
ACIDO LÁCTICO	0,024	6.395	0,2	67.531	70.908	74.453	78.176	82.085	86.189	90.498	95.023	99.774	104.763	110.001	115.501
ACIDO CÍTRICO	0,024	6.395	0,2	67.531	70.908	74.453	78.176	82.085	86.189	90.498	95.023	99.774	104.763	110.001	115.501
AJÍ EN POLVO	0,06	6.395	0,4	168.828	177.269	186.133	195.440	205.211	215.472	226.246	237.558	249.436	261.908	275.003	288.753
SAL	0,024	540	0,0	5.702	5.988	6.287	6.601	6.931	7.278	7.642	8.024	8.425	8.846	9.289	9.753
PIMIENTA	0,024	7.350	0,2	77.616	81.497	85.572	89.850	94.343	99.060	104.013	109.214	114.674	120.408	126.428	132.750
CILANTRO	0,036	1.700	0,1	26.928	28.274	29.688	31.173	32.731	34.368	36.086	37.890	39.785	41.774	43.863	46.056
CEBOLLA EN POLVO	0,048	7.350	0,4	155.232	162.994	171.143	179.700	188.685	198.120	208.026	218.427	229.348	240.816	252.857	265.499
ENVASE / EMPAQUE			3	1.320.000	1.386.000	1.455.300	1.528.065	1.604.468	1.684.692	1.768.926	1.857.373	1.950.241	2.047.753	2.150.141	2.257.648
TOTAL COSTO INSUMOS			15.308	3.367.769	3.536.157	3.712.965	3.898.613	4.093.544	4.298.221	4.513.132	4.738.789	4.975.728	5.224.515	5.485.741	5.760.028
M.O.D			6.958	1.530.808	1.530.808	1.530.808	1.530.808	1.530.808	1.530.808	1.530.808	1.530.808	1.530.808	1.530.808	1.530.808	1.530.808
C.I.F.			2.152	473.333	473.333	473.333	473.333	473.333	473.333	473.333	473.333	473.333	473.333	473.333	473.333
COSTO TOTAL UNITARIO			24.413	5.371.910	5.540.299	5.717.107	5.902.255	6.097.686	6.302.363	6.517.274	6.742.930	6.979.870	7.228.656	7.489.882	7.764.169

Cuadro 36 (Continuación)

INSUMOS NECESARIOS PARA GUACAMOLE UNA CAJA DE 2000 UNIDADES (12 GR X UNIDAD)																
COSTOS TOTALES X INSUMO x CANTIDADES A VENDER DURANTE UN MES Y AÑOS PROYECTADOS																
INSUMOS	CANT. DE MATERIALES KG/LT	VALOR X UNI. INSUMO	COSTO UNIT TOTAL X CANT. DE INSUMO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
PULPA DE AGUACATE	0,84	3.230	2,71	1.478.400	1.552.320	1.629.936	1.711.433	1.797.004	1.886.853	1.981.197	2.080.257	2.184.270	2.293.484	2.408.158	2.528.566	
VINAGRE	0,024	1.370	0,03	67.531	70.908	74.453	78.176	82.085	86.189	90.498	95.023	99.774	104.763	110.001	115.501	
ACIDO LACTICO	0,024	6.395	0,15	67.531	70.908	74.453	78.176	82.085	86.189	90.498	95.023	99.774	104.763	110.001	115.501	
ACIDO CÍTRICO	0,024	6.395	0,15	168.828	177.269	186.133	195.440	205.211	215.472	226.246	237.558	249.436	261.908	275.003	288.753	
SABOR A LIMON	0,024	9.870	0,24	5.702	5.988	6.287	6.601	6.931	7.278	7.642	8.024	8.425	8.846	9.289	9.753	
CEBOLLA EN POLVO	0,024	7.350	0,18	77.616	81.497	85.572	89.850	94.343	99.060	104.013	109.214	114.674	120.408	126.428	132.750	
AJO EN POLVO	0,0125	6.130	0,08	26.928	28.274	29.688	31.173	32.731	34.368	36.086	37.890	39.785	41.774	43.863	46.056	
CILANTRO	0,036	1.700	0,06	155.232	162.994	171.143	179.700	188.685	198.120	208.026	218.427	229.348	240.816	252.857	265.499	
SAL	0,012	540	0,01	155.232	162.994	171.143	179.700	188.685	198.120	208.026	218.427	229.348	240.816	252.857	265.499	
ACEITE VEGETAL	0,18	3.450	0,62	155.232	162.994	171.143	179.700	188.685	198.120	208.026	218.427	229.348	240.816	252.857	265.499	
ENVASE / EMPAQUE		3	3	1.320.000	1.386.000	1.455.300	1.528.065	1.604.468	1.684.692	1.768.926	1.857.373	1.950.241	2.047.753	2.150.141	2.257.648	
TOTAL COSTO INSUMOS			14.463	1.787.993	1.877.392	1.971.262	2.069.825	2.173.316	2.281.982	2.396.081	2.515.885	2.641.680	2.773.764	2.912.452	3.058.074	
M.O.D			6.958	1.530.808	1.530.808	1.530.808	1.530.808	1.530.808	1.530.808	1.530.808	1.530.808	1.530.808	1.530.808	1.530.808	1.530.808	
C.I.F.			2.152	473.333	473.333	473.333	473.333	473.333	473.333	473.333	473.333	473.333	473.333	473.333	473.333	
COSTO TOTAL UNITARIO			23.575	3.792.134	3.881.534	3.975.404	4.073.967	4.177.458	4.286.124	4.400.223	4.520.027	4.645.821	4.777.905	4.916.593	5.062.216	
INSUMOS NECESARIOS PARA SALSA DE TOMATE UNA CAJA DE 2000 UNIDADES (6 GR X UNIDAD)																
COSTOS TOTALES X INSUMO x CANTIDADES A VENDER DURANTE UN MES Y AÑOS PROYECTADOS																
INSUMOS	CANT. DE MATERIALES KG/LT	VALOR X UNI. INSUMO	COSTO TOTAL X CANT. DE INSUMO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
PASTA DE TOMATE	0,15	\$ 2.600	0,390	171.600	180.180	189.189	198.648	208.581	219.010	229.960	241.458	253.531	266.208	279.518	293.494	
AGUA	0,36	\$ 3	0,001	475	499	524	550	578	606	637	669	702	737	774	813	
FECLULA DE MAIZ	0,012	\$ 1.100	0,013	5.808	6.098	6.403	6.723	7.060	7.413	7.783	8.172	8.581	9.010	9.461	9.934	
AZUCAR	0,03	\$ 1.900	0,057	25.080	26.334	27.651	29.033	30.485	32.009	33.610	35.290	37.055	38.907	40.853	42.895	
VINAGRE	0,03	\$ 1.370	0,041	18.084	18.988	19.938	20.934	21.981	23.080	24.234	25.446	26.718	28.054	29.457	30.930	
ACIDO CÍTRICO	0,0012	\$ 6.395	0,008	3.377	3.545	3.723	3.909	4.104	4.309	4.525	4.751	4.989	5.238	5.500	5.775	
SAL	0,006	\$ 540	0,003	1.426	1.497	1.572	1.650	1.733	1.819	1.910	2.006	2.106	2.212	2.322	2.438	
CEBOLLA EN POLVO	0,003	\$ 7.350	0,022	9.702	10.187	10.696	11.231	11.793	12.382	13.002	13.652	14.334	15.051	15.804	16.594	
AJO EN POLVO	0,0006	\$ 6.130	0,004	1.618	1.699	1.784	1.873	1.967	2.065	2.169	2.277	2.391	2.511	2.636	2.768	
ORÉGANO EN POLVO	0,006	\$ 16.250	0,098	42.900	45.045	47.297	49.662	52.145	54.752	57.490	60.365	63.383	66.552	69.880	73.374	
PAPRICA	0,0018	\$ 12.100	0,022	9.583	10.062	10.565	11.094	11.648	12.231	12.842	13.485	14.159	14.867	15.610	16.391	
Empaque			3	1.320.000	1.386.000	1.455.300	1.528.065	1.604.468	1.684.692	1.768.926	1.857.373	1.950.241	2.047.753	2.150.141	2.257.648	
TOTAL COSTO INSUMOS			7.317	221.047	232.100	243.705	255.890	268.684	282.118	296.224	311.036	326.587	342.917	360.063	378.066	
M.O.D			6.958	1.530.808	1.530.808	1.530.808	1.530.808	1.530.808	1.530.808	1.530.808	1.530.808	1.530.808	1.530.808	1.530.808	1.530.808	
C.I.F.			2.152	473.333	473.333	473.333	473.333	473.333	473.333	473.333	473.333	473.333	473.333	473.333	473.333	
COSTO TOTAL UNITARIO			15.426	2.225.189	2.236.241	2.247.846	2.260.031	2.272.826	2.286.260	2.300.366	2.315.177	2.330.729	2.347.058	2.364.204	2.382.207	

Fuente: Elaboración propia

Los cuadros anteriores muestran la materia prima necesaria para producir una caja de 2000 sachets de 12 gr. de ají de maní, con costos de mano de obra directa

y costos indirectos de fabricación, el valor unitario por caja es \$24.418. El costo por sachet es de \$ \$12,21, incluyendo costos de mano de obra e indirectos

Igualmente, a continuación se presentan los costos unitarios de cada caja de guacamole, con igual cantidad de sachets, con un costo unitario de \$23.573, el costo por sachet sería de \$11,79, incluyendo mano de obra y costos indirectos de fabricación.

La salsa de tomate, con una presentación de 6 gramos, tiene un costo por caja de \$16.426; el costo por sachet es de \$8,21, teniendo en cuenta costos indirectos y mano de obra.

Así las cosas, de acuerdo al presupuesto de ventas, la materia prima necesaria para producir anualmente cada producto sería la siguiente:

Cuadro 37. Insumos para ají de maní

INSUMOS NECESARIOS PARA AJI DE MANI UNA CAJA DE 2000 UNIDADES (12 GR X UNIDAD)			
INSUMOS	ANO 1	ANO 2	ANO 3
MANI SIN SAL MOLIDO	23.531.880	24.426.091	25.354.283
ACIDO LÁCTICO	1.074.903	1.115.749	1.158.147
ACIDO CÍTRICO	1.074.903	1.115.749	1.158.147
AJÍ EN POLVO	2.687.257	2.789.372	2.895.369
SAL	90.766	94.215	97.795
PIMIENTA	1.235.424	1.282.370	1.331.100
CILANTRO	428.616	444.904	461.810
CEBOLLA EN POLVO	2.470.847	2.564.740	2.662.200
ENVASE / EMPAQUE	21.010.607	21.809.010	22.637.752
TOTAL COSTO INSUMOS	53.605.202	55.642.200	57.756.603
M.O.D	18.369.698	19.067.746	19.792.321
C.I.F.	5.680.000	5.895.840	6.119.882
COSTO TOTAL UNITARIO	77.654.900	80.605.786	83.668.806

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 38. Insumos para guacamole

INSUMOS NECESARIOS PARA GUACAMOLE UNA CAJA DE 2000 UNIDADES (12 GR X UNIDAD)			
INSUMOS	ANO 1	ANO 2	ANO 3
PULPA DE AGUACATE	23.531.880	24.426.091	25.354.283
VINAGRE	1.074.903	1.115.749	1.158.147
ACIDO LACTICO	1.074.903	1.115.749	1.158.147
ACIDO CÍTRICO	2.687.257	2.789.372	2.895.369
SABOR A LIMON	90.766	94.215	97.795
CILANTRO	1.235.424	1.282.370	1.331.100
Cuadro 38(Continuación)	428.616	444.904	461.810
SAL	2.470.847	2.564.740	2.662.200
ACEITE VEGETAL	2.470.847	2.564.740	2.662.200
ENVASE / EMPAQUE	21.010.607	21.809.010	22.637.752
TOTAL COSTO INSUMOS	58.546.897	60.771.679	63.081.003
M.O.D	18.369.698	19.067.746	19.792.321
C.I.F.	5.680.000	5.895.840	6.119.882
COSTO TOTAL UNITARIO	82.596.595	85.735.265	88.993.205

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 39. Insumos para salsa de tomate

INSUMOS NECESARIOS PARA SALSA DE TOMATE UNA CAJA DE 2000 UNIDADES (6 GR X UNIDAD)	COSTOS TOTALES X INSUMO x CANTIDADES A VENDER DURANTE UN MES Y ANOS PROYECTADOS		
	ANO 1	ANO 2	ANO 3
PASTA DE TOMATE	2.731.379	2.854.291	2.962.754
AGUA	7.564	7.904	8.205
FECULA DE MAIZ	92.447	96.607	100.278
AZUCAR	399.202	417.166	433.018

Cuadro 39 (Continuación)

VINAGRE	287.845	300.798	312.229
ACIDO CÍTRICO	53.745	56.164	58.298
SAL	22.691	23.713	24.614
CEBOLLA EN POLVO	154.428	161.377	167.510
AJO EN POLVO	25.759	26.918	27.941
ORÉGANO EN POLVO	682.845	713.573	740.689
PAPRICA	152.537	159.401	165.458
Empaque	21.010.607	21.956.084	22.790.416
TOTAL COSTO INSUMOS	3.518.436	3.676.766	3.816.483
M.O.D	18.369.698	19.067.746	19.792.321
C.I.F.	5.680.000	5.895.840	6.119.882
COSTO TOTAL UNITARIO	27.568.134	28.640.352	29.728.686

Fuente: Elaboración propia

10.1.6. Presupuesto de producción (Cajas x 2000 unidades)

Cuadro 40. Presupuesto de producción

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Unidades a Vender	660	693	728	764	802	842	884	929	975	1.024	1.075	1.129
+Inventario final deseado	693	728	764	802	842	884	929	975	1.024	1.075	1.129	1.200
SUBTOTAL	1.353	1.421	1.492	1.566	1.645	1.727	1.813	1.904	1.999	2.099	2.204	2.329
-Inventario Inicial	485	509	535	562	590	619	650	683	717	753	790	840
Unidades a Producir	868	911	957	1.005	1.055	1.108	1.163	1.221	1.282	1.346	1.414	1.489

Fuente: Elaboración propia

Como existe un presupuesto de ventas para cada mes, se proyecta como inventario final deseado el número de unidades que se requieren para el mes siguiente, el inventario inicial se presupuestó en un 70% del inventario final.

10.1.6.1. Presupuesto de Gastos

Ver cuadro 41

Cuadro 41. Presupuesto de gastos

PROYECCIÓN DE GASTOS												
EN PESOS												
Gastos administracion	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Arriendo	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Aseo	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000
Cafetería	104.000	104.000	104.000	104.000	104.000	104.000	104.000	104.000	104.000	104.000	104.000	104.000
Papelería	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Seguros Activos	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000
Depreciación	3.483	3.483	3.483	3.483	3.483	3.483	3.483	3.483	3.483	3.483	3.483	3.483
Impuestos directos	156.750	156.750	156.750	156.750	156.750	156.750	156.750	156.750	156.750	156.750	156.750	156.750
Servicios públicos	73.150	73.150	73.150	73.150	73.150	73.150	73.150	73.150	73.150	73.150	73.150	73.150
Total gastos de administracion	2.462.383	2.462.383	2.462.383	2.462.383	2.462.383	2.462.383	2.462.383	2.462.383	2.462.383	2.462.383	2.462.383	2.462.383

Fuente: Elaboración propia

En los gastos administrativos se tienen por concepto de arrendamiento, aseo, cafetería, papelería, seguros para los activos fijos, servicios públicos, entre otros, siendo aproximadamente un valor de \$2.462.383

Cuadro 42. Gasto de ventas

Gastos de Ventas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Auxilio vehiculo vendedores	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Comunicación (movil, internet, etc.)	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Viáticos	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Muestras entregadas	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000
Papelería en ventas	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
Envios a clientes	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Merchandising	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Publicidad	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
Promoción	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
total gastos de venta	6.450.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000

Fuente: Elaboración propia

En los gastos de venta el auxilio de vehículo a los vendedores, los celulares, los viáticos, las muestras entregadas, la promoción, la publicidad, etc., todo lo relacionado directamente con las ventas; estos gastos ascienden a un valor mensual de \$6.450.000 aproximadamente.

Cuadro 43. Gastos Nómina Administración

NOMINA DE ADMINISTRACIÓN												
cargo	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
Gerente (Administrador)	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
TOTAL	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
personas con auxilio de transporte	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
salarios	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
auxilio transporte	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
cesantías	124.950	124.950	124.950	124.950	124.950	124.950	124.950	124.950	124.950	124.950	124.950	124.950
intereses de cesantías	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
primas	124.950	124.950	124.950	124.950	124.950	124.950	124.950	124.950	124.950	124.950	124.950	124.950
vacaciones	187.500	187.500	187.500	187.500	187.500	187.500	187.500	187.500	187.500	187.500	187.500	187.500
salud	127.500	127.500	127.500	127.500	127.500	127.500	127.500	127.500	127.500	127.500	127.500	127.500
pensiones	187.500	187.500	187.500	187.500	187.500	187.500	187.500	187.500	187.500	187.500	187.500	187.500
ARP	7.839	7.839	7.839	7.839	7.839	7.839	7.839	7.839	7.839	7.839	7.839	7.839
Caja de compensacion	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
ICBF	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000
SENA	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
TOTAL	2.410.239	2.410.239	2.410.239	2.410.239	2.410.239	2.410.239	2.410.239	2.410.239	2.410.239	2.410.239	2.410.239	2.410.239

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 44. Nómina de Administración Proyección a 3 años

NOMINA DE ADMINISTRACIÓN			
cargo	año 1	año 2	año 3
Gerente (Administrador)	18.000.000	18.810.000	19.524.780
TOTAL	18.000.000	18.810.000	19.524.780
	año 1	año 2	año 3
personas con auxilio de transporte			
salarios	18.000.000	18.684.000	19.393.992
auxilio transporte	0	0	0
cesantías	1.499.400	1.556.377	1.615.520
intereses de cesantías	180.000	186.840	193.940
primas	1.499.400	1.556.377	1.615.520
vacaciones	2.250.000	2.335.500	2.424.249
salud	1.530.000	1.588.140	1.648.489
pensiones	2.250.000	2.335.500	2.424.249
ARP	94.068	97.643	101.353
Caja de compensación	720.000	747.360	775.760

Cuadro 44 (Continuación)

ICBF	540.000	560.520	581.120
SENA	360.000	373.680	387.880
TOTAL	28.922.868	30.021.937	31.162.771

Fuente: Elaboración propia

La nómina administrativa se proyecta teniendo en cuenta el salario del administrador, al cual no se le calcula el subsidio de transporte, pero se le calculan todos los aportes parafiscales y lo correspondiente a prestaciones sociales.

Cuadro 45. Nómina de Ventas

NOMINA DE VENTAS												
cargo	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
Vendedor	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Vendedor	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
TOTAL	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
NOMINA DE VENTAS												
cargo	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
personas con auxilio de transporte	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
salarios	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
auxilio transporte	166.280	166.280	166.280	166.280	166.280	166.280	166.280	166.280	166.280	166.280	166.280	166.280
cesantias	180.451	180.451	180.451	180.451	180.451	180.451	180.451	180.451	180.451	180.451	180.451	180.451
intereses de cesantias	21.663	21.663	21.663	21.663	21.663	21.663	21.663	21.663	21.663	21.663	21.663	21.663
primas	180.451	180.451	180.451	180.451	180.451	180.451	180.451	180.451	180.451	180.451	180.451	180.451
vacaciones	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
salud	170.000	170.000	170.000	170.000	170.000	170.000	170.000	170.000	170.000	170.000	170.000	170.000
pensiones	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
ARP	10.452	10.452	10.452	10.452	10.452	10.452	10.452	10.452	10.452	10.452	10.452	10.452
Caja de compensacion	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000
ICBF	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
SENA	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
TOTAL	3.409.297	3.409.297	3.409.297	3.409.297	3.409.297	3.409.297	3.409.297	3.409.297	3.409.297	3.409.297	3.409.297	3.409.297

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 46. Nómina de Ventas Proyección a tres años

NOMINA DE VENTAS			
cargo	año 1	año 2	año 3
Vendedor 1	12.000.000	12.540.000	13.016.520
Vendedor 2	12.000.000	12.540.000	13.016.520
TOTAL	24.000.000	25.080.000	26.033.040
	año 1	año 2	año 3
personas con auxilio de transporte			
salarios	24.000.000	24.912.000	25.858.656
auxilio transporte	1.995.360	2.071.184	2.149.889

Cuadro 46 (Continuación)

cesantías	2.165.413	2.247.699	2.333.112
intereses de cesantías	259.954	269.832	280.085
primas	2.165.413	2.247.699	2.333.112
vacaciones	3.000.000	3.114.000	3.232.332
salud	2.040.000	2.117.520	2.197.986
pensiones	3.000.000	3.114.000	3.232.332
ARP	125.424	130.190	135.137
Caja de compensación	960.000	996.480	1.034.346
ICBF	720.000	747.360	775.760
SENA	480.000	498.240	517.173
TOTAL	40.911.565	42.466.204	44.079.920

Fuente: Elaboración propia

En la nómina de producción se proyectó los salarios de los vendedores, con sus respectivos aportes y prestaciones sociales correspondientes, mes a mes y año a año.

Cuadro 47. Nómina de producción

	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
personas con auxilio de transporte	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
salarios	2.675.434	2.675.434	2.675.434	2.675.434	2.675.434	2.675.434	2.675.434	2.675.434	2.675.434	2.675.434	2.675.434	2.675.434
auxilio transporte	249.420	249.420	249.420	249.420	249.420	249.420	249.420	249.420	249.420	249.420	249.420	249.420
cesantias	243.640	243.640	243.640	243.640	243.640	243.640	243.640	243.640	243.640	243.640	243.640	243.640
intereses de cesantias	29.249	29.249	29.249	29.249	29.249	29.249	29.249	29.249	29.249	29.249	29.249	29.249
primas	243.640	243.640	243.640	243.640	243.640	243.640	243.640	243.640	243.640	243.640	243.640	243.640
vacaciones	334.429	334.429	334.429	334.429	334.429	334.429	334.429	334.429	334.429	334.429	334.429	334.429
salud	227.412	227.412	227.412	227.412	227.412	227.412	227.412	227.412	227.412	227.412	227.412	227.412
pensiones	334.429	334.429	334.429	334.429	334.429	334.429	334.429	334.429	334.429	334.429	334.429	334.429
ARP	13.982	13.982	13.982	13.982	13.982	13.982	13.982	13.982	13.982	13.982	13.982	13.982
Caja de compensacion	107.017	107.017	107.017	107.017	107.017	107.017	107.017	107.017	107.017	107.017	107.017	107.017
ICBF	80.263	80.263	80.263	80.263	80.263	80.263	80.263	80.263	80.263	80.263	80.263	80.263
SENA	53.509	53.509	53.509	53.509	53.509	53.509	53.509	53.509	53.509	53.509	53.509	53.509
TOTAL	4.592.424	4.592.424	4.592.424	4.592.424	4.592.424	4.592.424	4.592.424	4.592.424	4.592.424	4.592.424	4.592.424	4.592.424

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 48. Nómina de producción Proyección a tres años

NÓMINA DE PRODUCCIÓN			
cargo	año 1	año 2	año 3
Supervisor	14.400.000	14.947.200	15.515.194
Operario	8.852.604	9.189.003	9.538.185
Operario	8.852.604	9.189.003	9.538.185
TOTAL	32.105.208	33.325.206	34.591.564
	año 1	año 2	año 3
personas con auxilio de transporte			
salarios	32.105.208	33.325.206	34.591.564
auxilio transporte	2.993.040	3.106.776	3.224.833
cesantias	2.923.684	3.034.784	3.150.106
intereses de cesantias	350.982	364.320	378.164
primas	2.923.684	3.034.784	3.150.106
vacaciones	4.013.151	4.165.651	4.323.945
salud	2.728.943	2.832.643	2.940.283
pensiones	4.013.151	4.165.651	4.323.945
ARP	167.782	174.158	180.776
Caja de compensacion	1.284.208	1.333.008	1.383.663
ICBF	963.156	999.756	1.037.747
SENA	642.104	666.504	691.831
TOTAL	55.109.094	57.203.239	59.376.962

Fuente: Elaboración propia

En la nómina de producción se incluyen los salarios de los operarios y el supervisor de producción, con sus respectivas prestaciones y aportes sociales.

10.1.7. Flujo de caja y estados financieros

10.1.7.1. Flujo de caja Mes a mes

Ver cuadro 49

Cuadro 49. Flujo de caja

FLUJO DE CAJA												
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
INGRESOS												
Recaudos												
Ventas de contado	26.288.617	27.603.048	28.983.200	30.432.360	31.953.978	33.551.677	35.229.261	36.990.724	38.840.260	40.782.273	42.821.387	44.962.456
Recaudos de crédito	-	7.511.033	8.637.688	9.069.573	9.523.051	9.999.204	10.499.164	11.024.122	11.575.329	12.154.095	12.761.800	13.399.890
Total Ingresos	26.288.617	35.114.081	37.620.889	39.501.933	41.477.030	43.550.881	45.728.425	48.014.847	50.415.589	52.936.368	55.583.187	58.362.346
Egresos												
Nomina Admon.	1.957.839	1.957.839	1.957.839	1.957.839	1.957.839	2.707.539	1.957.839	1.957.839	1.957.839	1.957.839	1.957.839	4.957.539
Nomina de ventas	2.776.732	2.776.732	2.776.732	2.776.732	2.776.732	3.859.439	2.776.732	2.776.732	2.776.732	2.776.732	2.776.732	6.859.439
Gastos administración	2.462.383	2.462.383	2.462.383	2.462.383	2.462.383	2.462.383	2.462.383	2.462.383	2.462.383	2.462.383	2.462.383	2.462.383
Gastos de ventas	6.450.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000
Impuestos de renta												
IVA (PAGO BIMESTRAL)			10.515.410		11.593.239		12.781.546		14.091.654		15.536.049	
ICA (PAGO ANUAL)												
Costos totales	10.557.967	11.085.865	11.640.158	12.222.166	12.833.275	13.474.938	14.148.685	14.856.120	15.598.926	16.378.872	17.197.815	18.057.706
Total egresos	24.204.921	24.732.819	35.802.522	25.869.120	38.073.468	28.954.299	40.577.185	28.503.074	43.337.534	30.025.826	46.380.818	38.787.067
Flujo de caja operacional	2.083.696	10.381.262	1.818.367	13.632.813	3.403.562	14.596.582	5.151.240	19.511.773	7.078.055	22.910.543	9.202.368	19.575.279
Flujo de caja financiero												
Gastos financieros prestamos	407.418	397.508	387.525	377.466	367.334	357.125	346.841	336.480	326.042	315.526	304.932	294.259
Amortización préstamo	1.330.954	1.340.864	1.350.848	1.360.906	1.371.039	1.381.247	1.391.532	1.401.893	1.412.331	1.422.847	1.433.441	1.444.114
Total flujo de caja financiero	1.738.372	1.738.372	1.738.372	1.738.372	1.738.372	1.738.372	1.738.372	1.738.372	1.738.372	1.738.372	1.738.372	1.738.372
Flujo de caja Neto	345.324	8.642.890	79.994	11.894.440	1.665.190	12.858.210	3.412.868	17.773.401	5.339.682	21.172.170	7.463.996	17.836.907
Saldo inicial de caja	20.823.155	21.168.479	29.811.368	29.891.363	41.785.803	43.450.993	56.309.202	59.722.070	77.495.470	82.835.153	104.007.323	111.471.319
Saldo final de caja	21.168.479	29.811.368	29.891.363	41.785.803	43.450.993	56.309.202	59.722.070	77.495.470	82.835.153	104.007.323	111.471.319	129.308.226

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro anterior se proyectan mes a mes los diferentes ingresos, costos y gastos efectivamente causados. En todos los meses el flujo de caja fue positivo, pero se evidencia un buen flujo de efectivo durante cada tres meses después de abril. En general, con los ingresos proyectados la empresa puede pagar los compromisos adquiridos y sostenerse durante el primer año, finalmente, después de abril se observa buen nivel de efectivo, teniendo en cuenta que los primeros tres meses se está posicionando la empresa.

Cuadro 50. Flujo de caja anual

FLUJO DE CAJA			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS			
Recaudos			
Ventas de contado	418.439.242	521.207.920	649.216.585
Recaudos de crédito	116.154.950	148.916.549	185.490.453
Total Ingresos	534.594.192	670.124.469	834.707.038
Egresos			
Nomina Admón.	27.243.468	29.958.120	31.096.528
Nómina de ventas	38.486.197	42.374.040	43.984.254
Gastos administración	29.548.596	30.671.442	31.836.957
Gastos de ventas	77.400.000	80.341.200	83.394.166
Impuestos de renta	0	66.285.602	82.826.372
IVA (PAGO BIMESTRAL)	64.517.898	100.144.065	120.007.309
ICA (PAGO ANUAL)	0	3.945.284	4.914.246
Costos totales	225.573.715	274.587.504	334.361.655
Total egresos	462.769.875	628.307.258	732.421.488
Flujo de caja operacional	71.824.318	41.817.211	102.285.550
Flujo de caja financiero			
Gastos financieros prestamos	4.218.455	2.669.083	975.465
Amortización préstamo	16.642.015	18.191.386	19.885.004
Total flujo de caja financiero	20.860.469	20.860.469	20.860.469
Flujo de caja Neto	50.963.848	20.956.742	81.425.081
Saldo inicial de caja	20.823.155	71.787.003	92.743.745
Saldo final de caja	71.787.003	92.743.745	174.168.826

Fuente: Elaboración propia

Se observa un buen flujo de caja durante los diferentes años, en el segundo año disminuyó el nivel de efectivo, debido a que se empiezan a pagar los gastos impositivos, teniendo una recuperación en el tercer año, con el debido posicionamiento y consecución de clientes nuevos, como se espera.

Cuadro 51. Estado de Resultados Mensual

ESTADO DE RESULTADOS													
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
INGRESOS													
	Ventas brutas	37.555.167	39.432.925	41.404.572	43.474.800	45.648.540	47.930.967	50.327.516	52.843.891	55.486.086	58.260.390	61.173.410	64.232.080
3%	Descuentos (Plan mercadeo)	1.126.655	1.182.988	1.242.137	1.304.244	1.369.456	1.437.929	1.509.825	1.585.317	1.664.583	1.747.812	1.835.202	1.926.962
	Ventas neta	36.428.512	38.249.938	40.162.435	42.170.556	44.279.084	46.493.038	48.817.690	51.258.575	53.821.503	56.512.579	59.338.208	62.305.118
	(-) Costo de Ventas	10.557.967	11.085.865	11.640.158	12.222.166	12.833.275	13.474.938	14.148.685	14.856.120	15.598.926	16.378.872	17.197.815	18.057.706
Utilidad Bruta		25.870.545	27.164.073	28.522.276	29.948.390	31.445.809	33.018.100	34.669.005	36.402.455	38.222.578	40.133.707	42.140.392	44.247.412
GASTOS DE OPERACION													
	Nomina de admon.	2.410.239	2.410.239	2.410.239	2.410.239	2.410.239	2.410.239	2.410.239	2.410.239	2.410.239	2.410.239	2.410.239	2.410.239
	Nomina de ventas	3.409.297	3.409.297	3.409.297	3.409.297	3.409.297	3.409.297	3.409.297	3.409.297	3.409.297	3.409.297	3.409.297	3.409.297
	Gastos admon	2.462.383	2.462.383	2.462.383	2.462.383	2.462.383	2.462.383	2.462.383	2.462.383	2.462.383	2.462.383	2.462.383	2.462.383
	Gastos de ventas	6.450.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000
	Gastos Depreciacion	1.080.556	1.080.556	1.080.556	1.080.556	1.080.556	1.080.556	1.080.556	1.080.556	1.080.556	1.080.556	1.080.556	1.080.556
	Gastos diferidos	1.576.138	1.576.138	1.576.138	1.576.138	1.576.138	1.576.138	1.576.138	1.576.138	1.576.138	1.576.138	1.576.138	1.576.138
	ICA 6,6 %X MIL	247.864	260.257	273.270	286.934	301.280	316.344	332.162	348.770	366.208	384.519	403.745	423.932
	Total Egresos	17.636.477	17.648.870	17.661.883	17.675.546	17.689.893	17.704.957	17.720.774	17.737.382	17.754.821	17.773.131	17.792.357	17.812.544
Utilidad Operacional		8.234.069	9.515.203	10.860.393	12.272.844	13.755.917	15.313.143	16.948.231	18.665.073	20.467.757	22.360.576	24.348.035	26.434.868
Otros ingresos y egresos													
	Gastos Financieros	407.418	397.508	387.525	377.466	367.334	357.125	346.841	336.480	326.042	315.526	304.932	294.259
	Total Otros gastos e ingresos	407.418	397.508	387.525	377.466	367.334	357.125	346.841	336.480	326.042	315.526	304.932	294.259
Utilidad Neta Antes de Impuestos		7.826.651	9.117.695	10.472.869	11.895.377	13.388.583	14.956.018	16.601.390	18.328.593	20.141.716	22.045.050	24.043.103	26.140.609
	Impuesto de Renta	2.661.061	3.100.016	3.560.775	4.044.428	4.552.118	5.085.046	5.644.473	6.231.722	6.848.183	7.495.317	8.174.655	8.887.807
Utilidad Neta		5.165.589	6.017.678	6.912.094	7.850.949	8.836.465	9.870.972	10.956.917	12.096.872	13.293.532	14.549.733	15.868.448	17.252.802
	Reserva Legal	516.559	601.768	691.209	785.095	883.646	987.097	1.095.692	1.209.687	1.329.353	1.454.973	1.586.845	1.725.280
Utilidad del Ejercicio		4.649.030	5.415.911	6.220.884	7.065.854	7.952.818	8.883.875	9.861.226	10.887.184	11.964.179	13.094.760	14.281.603	15.527.522

Fuente: Elaboración propia

En el estado de resultados se reflejan todos los ingresos, no solo los efectivamente pagados por los clientes, sino los ingresos que se esperan recibir de las ventas a crédito, es decir, la venta en su totalidad, el descuento que se ofrece a los diferentes clientes, el costo de ventas o mercancía necesaria para

producir, todos los gastos, incluyendo la depreciación, que aunque no es un gasto donde deba desembolsarse dinero, se tiene en cuenta por el deterioro natural de los equipos, los gastos diferidos y los impositivos, financieros. Finalmente, descontando la reserva legal que es del 10% se tiene una utilidad positiva mes tras mes, la cual va aumentando en la medida que aumenta el número de unidades vendidas.

Cuadro 52. Estado de resultados proyectado a 3 años

ESTADO DE RESULTADOS				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS				
	Ventas brutas	597.770.346	744.582.743	927.452.265
3%	Descuentos (Plan mercadeo)	17.933.110	22.337.482	27.823.568
	Ventas neta	579.837.236	722.245.261	899.628.697
	(-) Costo de Ventas	168.052.493	274.587.504	334.361.655
	Utilidad Bruta	411.784.742	447.657.757	565.267.042
GASTOS DE OPERACION				
	Nomina de admon.	28.922.868	30.021.937	31.162.771
	Nomina de ventas	40.911.565	42.466.204	44.079.920
	Gastos admon	29.548.596	30.671.442	31.836.957
	Gastos de ventas	77.400.000	80.341.200	83.394.166
	Gastos Depreciacion	12.966.667	12.966.667	12.966.667
	Gastos diferidos	18.913.655	0	0
	ICA 6,6 %X MIL	3.945.284	4.914.246	6.121.185
	Total Egresos	212.608.634	201.381.696	209.561.665
	Utilidad Operacional	199.176.108	246.276.061	355.705.377
Otros ingresos y egresos				
	Gastos Financieros	4.218.455	2.669.083	975.465
	Total Otros gastos e ingresos	4.218.455	2.669.083	975.465
	Utilidad Neta Antes de Impuestos	194.957.653	243.606.978	354.729.912
	Impuesto de Renta	66.285.602	82.826.372	120.608.170
	Utilidad Neta	128.672.051	160.780.605	234.121.742
	Reserva Legal	12.867.205	16.078.061	23.412.174
	Utilidad del Ejercicio	115.804.846	144.702.545	210.709.567

Fuente: Elaboración propia

De las ventas brutas, descontando el descuento a clientes y el costo de ventas, hay un saldo positivo en cada año, luego se descuentan los gastos operacionales de nómina, administrativos, impuestos, para una utilidad neta de \$199.176.108 en el primer año, \$246.276.061 en el segundo año y \$355.705.377 en el tercero; finalmente se descuentan los gastos financieros (intereses del préstamo), el impuesto de renta y la reserva legal, para llegar a la utilidad neta, que sigue siendo positivo.

Cuadro 53. Balance General

BALANCE GENERAL PROYECTADO				
Activos	BALANCE INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Activo corriente				
Caja - bancos	20.823.155	226.139.708	271.774.333	385.037.122
cuentas por cobrar	0	12.237.769	14.477.998	18.033.794
inventarios	0	34.888.701	36.912.246	38.573.297
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	20.823.155	273.266.178	323.164.577	441.644.213
Activos no corriente				
Activos fijos				
muebles y enseres	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000
equipos de computo y comunicaciones	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
maquinaria y equipo	54.000.000	54.000.000	54.000.000	54.000.000
Equipo y herramienta	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
(-) Depreciación acumulada	0	12.966.667	25.933.333	38.900.000
Total Activos Fijos	64.500.000	51.533.333	38.566.667	25.600.000
Activos diferidos				
diferidos	18.913.655	0	0	0
total activos diferidos	18.913.655	0	0	0
Intangibles				
Registro marcas	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Desarrollo productos	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000
Total Intangibles	5.200.000	5.200.000	5.200.000	5.200.000
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	24.113.655	5.200.000	5.200.000	5.200.000
TOTAL ACTIVOS	109.436.810	329.999.511	366.931.243	472.444.213
PASIVOS				
Pasivos corrientes				
Cuentas por pagar proveedores	0	4.201.312	6.864.688	8.359.041
cesantias por pagar (admon. y ventas)	0	3.664.813	3.804.076	3.948.631
intereses de cesantias (admon. Y ventas)	0	439.954	456.672	474.025
impuesto de renta por pagar	0	66.285.602	82.826.372	120.608.170
IVA por pagar	0	17.128.494	16.603.114	20.680.839
ICA por pagar.	0	3.945.284	4.914.246	6.121.185
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	0	95.665.460	115.469.168	160.191.892
Pasivos no corrientes				
Obligaciones financieras	54.718.405	38.076.390	19.885.004	0
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	54.718.405	38.076.390	19.885.004	0
Total pasivos	54.718.405	133.741.850	135.354.173	160.191.892
PATRIMONIO				
Capital social	54.718.405	54.718.405	54.718.405	54.718.405
Utilidad	0	128.672.051	160.780.605	234.121.742
Reserva legal	0	12.867.205	16.078.061	23.412.174
Total patrimonio	54.718.405	196.257.661	231.577.071	312.252.321
PASIVO + PATRIMONIO = ACTIVOS	109.436.810	329.999.512	366.931.243	472.444.213

Fuente: Elaboración propia

En el balance se proyectan los ingresos a caja por concepto de recaudos, los inventarios requeridos, los activos fijos, los cuales se van depreciando año tras año, disminuyendo su valor; en los pasivos las cuentas que quedan por cobrar a proveedores, las obligaciones financieras que también disminuyen a medida que el préstamo se va amortizando.

10.1.8. Evaluación del proyecto. Para evaluar la viabilidad del proyecto, se tuvo en cuenta el spread bancario, y el DTF, obteniendo una tasa de oportunidad del 14,32, es decir, lo que podría ganar la inversión en caso de que se diera a administrar a los bancos.

Cuadro 54. Razones financieras

RAZONES FINANCIERAS PARA ESTADOS FINANCIEROS CON FINANCIACION		VALOR FUTURO 0	VALOR FUTURO 1	VALOR FUTURO 2	VALOR FUTURO 3
		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
		(109.436.810)	50.963.848	20.956.742	81.425.081
DTF (EA)	3,93%				
SPREAD (EA)	10,00%				
COSTO DE OPORTUNIDAD	14,32%				
VPN (\$) (VALOR PRESENTE NETO) > = 0	51.042.252				
TIR (%) (TASA INTERNA DE RETORNO) > =	17,14%				
B/C (RELACION BENEFICIO COSTO) > = 1	1.05				

Fuente: Elaboración propia

El valor presente neto de esta inversión es de \$51.042.252, es decir, que con el capital invertido, los socios esperan ganar en el período de tiempo estudiado dicho valor; así mismo la tasa interna de retorno que resultó el 17,14%, mayor que la tasa de oportunidad y el valor beneficio costo que es 1,05, mayor que la unidad, significan que el proyecto es atractivo o viable.

10.1.9. Otros indicadores financieros

Cuadro 55. Otros indicadores financieros

RAZONES FINANCIERAS								
INDICADOR	FORMULA DE CALCULO		AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3	
Razón Circulante o corriente	Indica cual es la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo, comprometiendo sus activos corrientes que se esperan convertir en efectivo en un periodo igual o inferior al cumplimiento de la deuda. Entre más alto sea, menor riesgo que resulten implicadas deudas a corto plazo	Activo Corriente/Pasivo Corriente	2,86	El resultado nos dice que por cada \$1, de pasivo corriente, la empresa cuenta con \$2,86 de respaldo en el activo corriente para el año 1.	2,80	El resultado nos dice que por cada \$1, de pasivo corriente, la empresa cuenta con \$2,80 de respaldo en el activo corriente para el año 2.	2,76	El resultado nos dice que por cada \$1, de pasivo corriente, la empresa cuenta con \$2,76 de respaldo en el activo corriente para el año 3.
Prueba Ácida	Capacidad de la empresa para cubrir sus pasivos a corrientes o a corto plazo, en forma inmediata, sin necesidad de recurrir a la venta de los inventarios, ya que estos en algunas circunstancias	(Activo Corriente - Inventarios)/ Pasivo Corriente	2,49	El resultado nos dice que para el año 1 la empresa registra una prueba ácida de \$ 2,49 lo que a su vez permite asumir	2,48	El resultado nos dice que para el año 2 la empresa registra una prueba ácida del \$2,48, lo que a su vez nos permite asumir	2,52	El resultado nos dice que para el año 3 la empresa registra una prueba ácida del \$2,52 lo que a su vez nos permite asumir

Cuadro 55 (Continuación)

RAZONES FINANCIERAS								
INDICADOR	FORMULA DE CALCULO		AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3	
	s pueden ser difíciles de comercializarse.			que por cada peso que se debe en el pasivo corriente, se cuenta con \$2,49 para su cancelación sin necesidad de acudir a la realización de inventarios.		que por cada peso que se debe en el pasivo corriente, se cuenta con \$2,48 para su cancelación sin necesidad de acudir a la realización de inventarios.		que por cada peso que se debe en el pasivo corriente, se cuenta con \$2,52 para su cancelación sin necesidad de acudir a la realización de inventarios.
Endeudamiento	Refleja el grado de apalancamiento que corresponde a la participación de los acreedores en los activos de la empresa. Mientras más alto sea este índice mayor es el apalancamiento financiero de la empresa.	Pasivo Total / Activo Total *100%	40,53%	Del total de activos que posee la empresa, el 40,53% no pertenece a la misma, porque están comprometidos con los pasivos, es decir, el 40,53% de los activos han sido apalancados por las deudas.	36,89%	Del total de activos que posee la empresa, el 36,89% no pertenece a la misma, porque están comprometidos con los pasivos, es decir, el 36,89% de los activos han sido apalancados por las deudas.	33,91%	Del total de activos que posee la empresa, el 33,91% no pertenece a la misma, porque están comprometidos con los pasivos, es decir, el 33,91% de los activos han sido apalancados por las deudas.

Cuadro 55 (Continuación)

RAZONES FINANCIERAS								
INDICADOR	FORMULA DE CALCULO		AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3	
Apalancamiento o endeudamiento de leverage	Muestra la participación de terceros en el capital de la empresa; es decir compara el financiamiento o originado por tercero con los recursos de los accionistas, socios o dueños, para establecer cuál de las dos partes corre mayor riesgo.	Patrimonio/ pasivo + patrimonio	59,47%	Pasivo externo es mayor al aporte de los socios. Por cada peso que se posee de capital social está comprometido con terceros el 59,47%	63,11%	El pasivo externo es mayor al aporte de los socios. Por cada peso que se tiene de capital social tiene comprometido con los acreedores 63,11%	66,09%	Pasivo externo es mayor al aporte de los socios. Por cada peso que se posee de capital social está comprometido con terceros 66,09%
Número de días de cartera	Mide el tiempo promedio concedido a los clientes como plazo para pagar el crédito.	<u>numero días de cartera:</u> (cuentas por cobrar brutas * 360 días)/ ventas netas	7,60	El índice nos está señalando , que las cuentas por cobrar están circulando 7,6 días, es decir, nos indica el tiempo promedio que tardan en convertirse en efectivo.	7,22	El índice nos está señalando , que las cuentas por cobrar están circulando 7,22 días, es decir, nos indica el tiempo promedio que tardan en convertirse en efectivo.	7,22	El índice nos está señalando , que las cuentas por cobrar están circulando 7,22 días, es decir, nos indica el tiempo promedio que tardan en convertirse en efectivo.

Cuadro 55 (Continuación)

RAZONES FINANCIERAS								
INDICADOR	FORMULA DE CALCULO		AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3	
Rotación de cartera	Determina el tiempo en que las cuentas por cobrar toman en convertirse en efectivo, en otras palabras, es el tiempo que la empresa toma en cobrar la cartera a sus clientes, durante un año.	Rotación de cartera : (360 días/número de días de cartera)	47,38	Esto quiere decir que la empresa convierte en efectivo sus cuentas por cobrar en 47,38 veces al año. La rotación de la cartera un alto número de veces, es indicador de una acertada política de crédito.	49,89	Esto quiere decir que la empresa convierte en efectivo sus cuentas por cobrar en 49,89 veces. La rotación de la cartera un alto número de veces, es indicador de una acertada política de crédito.	49,89	Esto quiere decir que la empresa convierte en efectivo sus cuentas por cobrar en 49,89 veces. La rotación de la cartera un alto número de veces, es indicador de una acertada política de crédito.
Rendimientos sobre activos	Determina la eficiencia de la administración para generar utilidades con los activos totales que dispone la organización, por lo tanto entre más altos sean los rendimientos sobre la inversión es más eficiente la organización,	Utilidad neta / total activos	38,99%	Quiere decir, que cada \$1 invertido en el año 1 en los activos produjo ese año un rendimiento de 38,99% sobre la inversión. Indicador es altos expresan un mayor	43,82%	Quiere decir, que cada \$1 invertido en el año 2 en los activos produjo ese año un rendimiento de 43,82% sobre la inversión. Indicador es altos expresan un mayor	49,56%	Quiere decir, que cada \$1 invertido en el año 3 en los activos produjo ese año un rendimiento de 49,56% sobre la inversión. Indicador es altos expresan un mayor

Cuadro 55 (Continuación)

RAZONES FINANCIERAS								
INDICADOR	FORMULA DE CALCULO		AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3	
	es decir da una idea sobre el rendimiento que se está obteniendo sobre la inversión.			rendimiento en las ventas y del dinero invertido.		rendimiento en las ventas y del dinero invertido.		rendimiento en las ventas y del dinero invertido.
Rendimientos sobre patrimonio	Es la tasa de rendimiento que obtienen los accionistas de la empresa, respecto de su inversión representada en el patrimonio .Es la capacidad de la empresa para generar utilidades con base en los recursos vertidos.	Utilidad neta / total patrimonio	65,56%	Esto significa que por la inversión hecha por el dueño, en el año 1 genera un rendimiento del 65,56% sobre el patrimonio o.	69,43%	Esto significa que por la inversión hecha por el dueño, en el año 2 genera un rendimiento del 69,43% sobre el patrimonio o.	74,98%	Esto significa que por la inversión hecha por el dueño, en el año 3 genera un rendimiento del 74,98% sobre el patrimonio o.
Margen Bruto	Indica las ganancias en relación con las ventas, deducido los costos de producción de los bienes vendidos. Nos dice también la eficiencia de las operaciones y la forma como son	Utilidad Bruta / Ventas Netas	71,02%	Significa que las ventas de la empresa generaron un 71,02% de utilidad en el año 1.	61,98%	Significa que las ventas de la empresa generaron un 61,98% de utilidad en el año 2.	62,83%	Significa que las ventas de la empresa generaron un 62,83% de utilidad en el año 3.

Cuadro 55 (Continuación)

RAZONES FINANCIERAS								
INDICADOR	FORMULA DE CALCULO		AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3	
	asignados los precios de los productos. Cuanto más grande sea el margen bruto de utilidad, será mejor, pues significa que tiene un bajo costo de las mercancías que produce y vende.							
Margen Operacional	expresa la utilidad obtenida por la empresa, por cada \$1 de ventas ,permite medir si la empresa está generando suficiente utilidad para cubrir sus actividades de financiamient o nos indica, si el negocio es o no lucrativo, en sí mismo, independentemente de la forma como ha sido financiado	Utilidad operacional / Ventas Netas	34,35%	Es decir que por cada \$1 vendido hemos obtenido como utilidad el 34,35% en el año 1.	34,10%	Es decir que por cada \$1 vendido se ha obtenido como utilidad el 34,10 % en el año 2. Después de cubrir costos y gastos operacion ales	39,54%	Es decir que por cada \$1 vendido se ha obtenido como utilidad el 39,54% en el año 3. Después de cubrir costos y gastos operacion ales

Cuadro 55 (Continuación)

RAZONES FINANCIERAS								
INDICADOR	FORMULA DE CALCULO		AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3	
Margen Neto	Relaciona la utilidad líquida con el nivel de las ventas netas. Mide el porcentaje de cada \$1 de ventas que queda después de que todos los gastos, incluyendo los impuestos, han sido deducidos. Cuanto más grande sea el margen neto de la empresa tanto mejor	Utilidad neta / Ventas Netas	22,19%	Esto quiere decir que en el año 1 por cada \$1 que vendió la empresa, obtuvo una utilidad neta de 22,19%. Esto evalúa si el esfuerzo hecho en la operación durante el período de análisis, está produciendo una adecuada retribución para el empresario.	22,26%	Esto quiere decir que en el año 2 por cada \$1 que vendió la empresa, obtuvo una utilidad neta o rentabilidad de 22,26%.	26,02%	Esto quiere decir que en el año 3 por cada \$1 que vendió la empresa, obtuvo una utilidad neta o rentabilidad de 26,02%.

Fuente: Elaboración propia

10.1.10. Análisis de sensibilidad. Para llevar a cabo este análisis y determinar si el proyecto sigue siendo atractivo, ante alguna contingencia, se supuso un descenso en las unidades a vender del 10%, y una disminución en el precio de venta, el resultado fue:

Cuadro 56. Análisis de sensibilidad

RAZONES FINANCIERAS PARA ESTADOS FINANCIEROS CON FINANCIACION		VALOR FUTURO 0	VALOR FUTURO 1	VALOR FUTURO 2	VALOR FUTURO 3
		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
		(109.436.810)	60.049.933	10.841.778	24.183.537
DTF (EA)	3,93%				
SPREAD (EA)	10,00%				
COSTO DE OPORTUNIDAD	14,32%				
VPN (\$) (VALOR PRESENTE NETO) > = 0	12.940.910				
TIR (%) (TASA INTERNA DE RETORNO) > =	-8,15%				
B/C (RELACION BENEFICIO COSTO) > = 1	0.70				

Fuente: Elaboración propia

Al disminuir las unidades a vender el proyecto aunque da un valor presente neto positivo \$12.940.910, no es muy atractivo, la tasa interna de retorno da menor al costo de oportunidad y el beneficio costo menor a la unidad, lo que hace que pierda atractivo ante posibles inversionistas. Debe tenerse en cuenta que el 20% que se proyecta de incremento en las ventas anuales depende de las estrategias de mercadeo, que deben ser efectivas, para que se pueda tener el resultado esperado.

Si se baja el precio de los productos, el resultado es el siguiente:

Ver cuadro 57

Cuadro 57. Razones financieras para estados financieros con financiación

RAZONES FINANCIERAS PARA ESTADOS FINANCIEROS CON FINANCIACION		VALOR FUTURO 0	VALOR FUTURO 1	VALOR FUTURO 2	VALOR FUTURO 3
		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
		(109.436.810)	(33.319.764)	(35.276.724)	(15.294.214)
DTF (EA)	3,93%				
SPREAD (EA)	10,00%				
COSTO DE OPORTUNIDAD	14,32%				
VPN (\$) (VALOR PRESENTE NETO) > = 0	(130.438.521)				
TIR (%) (TASA INTERNA DE RETORNO) > =	0,00%				
B/C (RELACION BENEFICIO COSTO) > = 1	(0,61)				

Fuente: Elaboración propia

Así las cosas, el proyecto no es viable, ya que tanto el VPN, como el beneficio costo y la TIR dan valores negativos, los saldos futuros del flujo de caja dan negativos, lo que indica que se deben asumir pérdidas por lo menos los primeros años del proyecto, para poder con el tiempo observar un resultado positivo.

10.1.11. Plan de Contingencia. Este proyecto es una idea de negocio que tiene muchas posibilidades de éxito, debido a que es un producto muy utilizado, teniendo en cuenta que en la ciudad existen infinidad de restaurantes y venta de comidas rápidas, por lo tanto hay una oportunidad de conseguir un buen mercado. Se observa que el negocio es vulnerable a la disminución de las unidades a vender y del precio de venta, por lo tanto, las estrategias de mercadeo deben ser tan eficaces, que logren posicionar la empresa en el mercado, de lo contrario tendría problemas de liquidez.

La estrategia de competir con el precio no sería buena, por lo tanto, si se debe ofrecer descuento, éste no debe pasar del 5%.

Contratar una fuerza de ventas con bastante experiencia en el mercado.

Hacer un producto de la más alta calidad, que permita competir con los ya existentes en el mercado, por lo que los consumidores no tendrían problemas para escogerlo.

11. MODULO V: ANÁLISIS DE IMPACTOS

Por muy innovadora que sea un proyecto, o muy diferenciador en el mercado siempre estaremos rodeados de otros que manejan quizá el mismo tipo de ideas, por esta razón el analizar el impacto que la generación de una nueva empresa va atraer en cualquier ámbito es muy útil, y mucho más en el futuro desarrollo de una idea de negocio, porque queriendo o sin querer siempre se va a generar algún tipo de impacto.

Para analizar los posibles impactos que va a producir Aderezos y salsas “al gusto”, se va a mostrar el impacto que va generarse desde el punto de vista de innovación y se hará un análisis en términos de tres impactos fundamentales como son el económico, el social y el ambiental y para ello se realizara una matriz de impactos.

11.1. IMPACTOS ECONÓMICOS, SOCIALES Y AMBIENTALES.

Cuadro 58.Tabla rangos de impactos

Rangos de impacto + y -	
-3	impacto alto negativo
-2	impacto medio negativo
-1	impacto bajo negativo
0	no hay impacto
1	impacto alto positivo
2	impacto medio positivo
3	impacto bajo positivo

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior se construyó con rango de nivel de impacto del proyecto, va de -3 a 3 de negativo a positivo cero significa ningún impacto.

Posteriormente se define los tres impactos fundamentales y se le asignan a estos una serie de indicadores dándole a cada uno un nivel de impacto positivo o negativo siendo el caso para realizar esta asignación se hará una argumentación

de cada uno y de esta forma se realiza un análisis individual generándose unas conclusiones de los impactos positivos o negativos de este.

11.1.1. Impacto económico

Cuadro 59. Tabla impacto económico.

IMPACTO ECONOMICO								
Indicador/nivel impacto	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
liquidez de la empresa						x		2
Generacion empleo							x	3
Reinversiones							x	3
TOTAL						2	6	8
8 de 3								2,666667

Fuente: Elaboración propia

Aderezos y salsas “al gusto” beneficiara económicamente por un lado a los socios, empleados, clientes y proveedores (partes interesadas), al tener liquidez podrá cumplir con sus obligaciones económicas para con todos incluido el gobierno ya que al desempeñar su objeto social de manera legal, generara unos impuestos y ayudara en el crecimiento económico de la región y el país.

Al contratar personal sea capacitado o no brindara oportunidad de empleo y de crecimiento personal de los afectados dado que en el desempeño de las labores adquirirán aprendizajes y competencias a través de capacitaciones.

Además al destinar la reinversión en la misma empresa crecerá y hará inversiones en maquinarias etc. Su impacto será positivo medio (2.666).

11.1.1.1. Impacto social

Ver cuadro 60

Cuadro 60. Tabla impacto social.

IMPACTO SOCIAL								
Indicador/nivel impacto	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
Generacion empresa productiva						x		2
habitos consumo							x	3
Bienestar de la comunidad							x	3
TOTAL						2	6	8
8 de 3								2,666667

Fuente: Elaboración propia

Este impacto puede realizarse en el mediano y largo plazo, y ser beneficioso para el consumidor que cambiara sus hábitos de consumo de salsas incorporando a su menú la presentación nueva del guacamole y ají de maní “al gusto” que por ser productos con un 90%libres de conservantes serán buenos para su alimentación.

Otros que se verán beneficiados son los agricultores ya que los productos como el aguacate se negociaran de manera directa con ellos dando un apoyo directo al productor del campo y por último la empresa será de carácter productivo alternativo empleando materias primas colombianas. Su impacto será positivo medio (2.666).

11.1.1.2. Impacto ambiental

Cuadro 61.Tabla impacto ambiental

IMPACTO AMBIENTAL								
Indicador/nivel impacto	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
conservacion medio ambiente						x		2
insumos agricolas						x		2
utilizacion de desechos organicos						x		2
TOTAL						6		
6 de 3								2

Fuente: Elaboración propia

A través de salsas y aderezos “al gusto” se incentivara el uso de productos naturales para la fabricación de las salsas y su disposición final se llevara a cabo con todos los cuidados que requiere el medio ambiente y como se dijo anteriormente se contratar con una empresa que se especializa en el manejo de este tipo de desechos no tóxicos que al contrario puede generar utilidad.

Los procesos que se llevaran a cabo en “al gusto” son limpios y no generan gran contaminación ambiental, como si pueden hacerlo otros procesos manufactureros. El impacto será positivo medio (2.0).

11.1.1.3. Impacto general

Cuadro 62.Tabla impacto general del proyecto.

IMPACTO GENERAL							
Indicador/nivel impacto	-3	-2	-1	0	2	3	TOTAL
Impacto Economico					x		2
Impacto Social					x		2
Impacto ambiental					x		2
TOTAL					6		6
6 de 3							2

Fuente: Elaboración propia

El impacto general del proyecto de Aderezos y Salsa “al gusto” será con una calificación de 2, lo cual es positivo en un nivel medio, esto implica que la comercialización de las salsas “al gusto” serán de beneficio para muchas partes interesadas y una gran alternativa de progreso, además el ingreso al mercado de dos salsas “nuevas” que no se encuentran disponibles en presentación sachet hará consumidores satisfechos con calidad y precios justos. (Ver anexo C. tabla de análisis completa)

11.1.2. Impacto en términos de innovación. El plan de negocio de aderezos y salsas “al gusto”, será un proyecto que incursionara en el ámbito de las comidas rápidas, ya que las salsas son el complemento ideal en un menú de este tipo, muy conscientes de que todo lo que se relacione con estos platillos no podría llegar a considerarse novedoso porque ya cada quien ha colocado su toque personal para dar sello a la presentación de los productos que ofertan (empanadas,

hamburguesas, burritos etc.), la empresa propondrá en términos de innovación un producto con características muy individuales ya que el sachet en el cual se presentara las salsas (tomate, guacamole y ají de maní) está herméticamente sellado, lo que garantiza la cantidad , calidad y duración de un producto que suele hacerse de manera muy artesanal, a un precio muy razonable.

De otra parte el manejo de una salsa contenida en un sachet se hace muy cómodo e higiénico para hacer las entregas a domicilio de los platillos que dependen de su complemento (salsas) para brindar la satisfacción total del comensal, caso de la empanadas que un buen ají es indispensable, y dado el auge en el medio de la comida tipo mexicano para llevar y compartir en el hogar que mejor presentación del famoso y delicioso guacamole en un sachet, que lo hará más atractivo y apetitoso para sus ojos puesto que el diseño de presentación de este será muy llamativo por sus vistosos colores y bonita imagen.

Lo anterior refleja el pensamiento de aderezos y salsas “al gusto” enfocado en el cliente consumidor del producto, pero también para los miembros de los canales de venta como salsamentarías y queseras se manejara la idea de un tiempo justo de entrega (just time) y todas las garantías posventa de un producto que tiene un tiempo límite de vida.

Finalmente para aderezos y salsas “al gusto” la parte innovadora de su proyecto no es la presentación de las salsas en sachet en sí, sino puntualmente la presentación del el guacamole y el ají de maní en dicha presentación ya que estas salsas no se encuentran en el mercado así, esta será la apuesta de “al gusto”.

12. CONCLUSIONES

Para el presente proyecto de aderezos y salsas “al gusto”, las indagaciones realizadas demostraron la viabilidad de dicho plan de empresa ya que en el mercado vallecaucano no se encuentra el guacamole en presentación sachet e incluso el ají de maní tiene poca presencia en Cali, razón por la cual esto será una excelente oportunidad de mercado.

A pesar que para realizar la encuesta de aceptación del producto la muestra seleccionada puede ser poco representativa, los establecimientos encuestados arrojaron un resultado muy alentador ya que el 72% de los encuestados estarán dispuestos a comercializar los productos nuevos, el 80% pagaría el valor de \$150000 y el 60% compraría mensualmente al menos 5 cajas de sachets, lo que indica que no existe un rechazo total por parte de los mayoristas.

El proyecto tiene presupuestado un aumento en sus ventas de un 20%, pero debe tenerse en cuenta que para lograr esta meta las estrategias de mercadeo deben ser muy efectivas.

El proyecto puede iniciar con la producción de salsa de tomate la cual puede iniciar como producto principal y paralelamente se incursionara con el guacamole y el ají de maní ya que según el análisis financiero si se tiene que la inversión total del proyecto asciende a \$109.436.810, de los cuales \$64.500.000 corresponden a activos fijos, los intangibles \$5.200.000, que corresponden a marcas e investigación de nuevos productos. El capital de trabajo representado en la proyección de cartera, más el inventario promedio mes y la proyección de cuentas por pagar; a lo cual se le incluyó el costo fijo necesario para funcionar por lo menos un mes, para un total de \$12.823.155. Además de eso se presupuestaron \$8.000.000 destinados a promoción y publicidad y los respectivos gastos pre operativos que implican la adecuación del local para funcionar, la papelería pre operativo, y otros gastos, necesarios para el funcionamiento de la empresa.

La empresa aderezos y salsas “al gusto” podrá utilizar la misma infraestructura para producir la salsa de tomate, el guacamole y el ají de maní ya que los equipos son los mismos para todas las salsa, entonces no será necesario hacer inversiones adicionales en equipos para poder ofrecer un portafolio amplio.

Proyectos de creación de empresa son muy apetecidos en el Valle del Cauca puesto que el crecimiento económico y la generación de empleo la convierten en atractivo de inversión y disminuyen ostensiblemente los problemas sociales que la pueden afectar.

Apostar a sacar al mercado productos típicos de la región (guacamole, ají de maní) puede ser un factor que tenga incidencia en la identidad cultural de una región famosa por sus oportunidades como es el caso vallecaucano, y poder enriquecer la gastronomía propia del pacífico se debe tomar como una oportunidad de progreso.

Para manejar los canales de venta aderezos y salsas “al gusto” acudirá a los mayoristas (quesera y Salsamentarías) como primer eslabón de distribución esta será la estrategia inicial ya que este método de distribución es más rentable y el primer año en una empresa en crecimiento se debe tratar de que los costos de operación no sean muy altos ya que el producto se encuentra en su fase inicial.

BIBLIOGRAFIA

ACOSTA TOBON, Alberto. Curso básico administración de empresas. Mercadeo. Bogotá: Editorial norma. 1991. 120 p.

Almacenamiento de productos.[en línea].Bogotá: Imágenesgoogle.2016.[Consultado 07 de Julio de 2017].Disponible en internet.estibas[https://www.google.com.co/search?q=almacenamiento+de+productos+estibas&tbm=isch&imgil=GVnXVzDln25ghM%](https://www.google.com.co/search?q=almacenamiento+de+productos+estibas&tbm=isch&imgil=GVnXVzDln25ghM%3A)

Arachis hipogea, cacahuete maní. [en línea]. Florida: Wikipedia la enciclopedia en línea. 2016.[Consultado 03 de Junio de 2017]. Disponible en internet: https://es.wikipedia.org/wiki/Arachis_hypogaea

Banda Transportadora.[en línea]. Bogotá: ImágenesGoogle.2017.[Consultado 06 de Julio de 2017],Disponible en internet: <https://www.google.com.co/search?q=Banda+transportadora&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ved=0ahUKEwiwvpGVsLHWAhUCWSYKHVjFDIkQsAQISA&biw=1366&bih=662>

BECCAGLIA, Fernanda. Como hacer fécula de maíz [en línea] New York. Qué Rica vida 2017.[Consultado 05 de julio de 2017]. Disponible en internet:www.quericavida.com/que-rico/como-hacer/fecula-de-maiz

Beneficios, Propiedades y uso del aguacate: El mejor alimento del mundo [en línea].Bogotá: Ecoinventos, 2016.[Consultado 03 de Junio de 2016].Disponible en internet. <http://ecoinventos.com/beneficios-propiedades-usos-aguacate/>

Características de las industrias de Alimentos. [en línea]. Medellín: Universidad Pontifica Bolivariana.2016. [Consultado el 19 de febrero de 2016]. Disponible en internet:http://www.upb.edu.co/portal/page?_pageid=1134,51621996&_dad=portal&_schema=PORTAL17economia valle del cauca[en línea]¹https://es.wikipedia.org/wiki/valle_del_cauca

Ciclo de vida de un producto en el mercado.[en línea]. España_Debitor.2016.[Consultado 03 de Junio de 2017].Disponible en internet: <https://debitoor.es/glosario/definicion-cvp>

COLOMBIA.PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA. Decreto 4463 de 2006 (diciembre 15). Por el cual se reglamenta el artículo 22 de la Ley 1014 de 2006.[en línea]. Bogotá: D.C. Ministerio de Comercio Industria y turismo.2006.[Consultado 07 de Julio de 2016].Disponible en internet: <file:///C:/Users/esperanza/Downloads/Decreto%204463%20de%202006.pdf>

----- CONGRESO DE LA REPUBLICA Decreto 1377 de 2013.(junio 27). "Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 1581 de 2012.[en línea]. Bogotá. D.C: Ministerio de Comercio Industria y turismo.2013.[Consultado 20 de Julio de 2017],Disponible en internet: https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-4274_documento.pdf

----- Ley 1258 de 2008. (diciembre 5). Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada.[en línea]. Bogotá D.C: Secretaría del Senado, 2008[Consultado 07 de Julio de 2017].Disponible en internet: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1258_2008.html

----- Ley 222 de 1995. (diciembre 20). Por la cual se modifica el Libro II del Código de Comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones [en línea]. Bogotá D.C: Secretaría del Senado, 1995[Consultado 07 de Julio de 2017].Disponible en internet: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0222_1995.html

----- Ley 1438 de 2011. por medio de la cual se reforma el sistema general de seguridad social en salud y se dictan otras disposiciones.[en línea]. Bogotá: Ministerio de Seguridad y protección Social.2011[Consultado 07 de Julio de 2017].Disponible en internet: https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/LEY%201438%20DE%202011.pdf

----- PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. Decreto. 1072, de 2015 (mayo 26). Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo.[en línea]. Bogotá.D.C: Alcaldía de Bogotá. 2015.[Consultado 07 de Julio de 2017].Disponible en internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=62506>

Definición de salsa [en línea]. España: thefreedictionary.com.2016. [Consultado 19 de Febrero de 2016]. Disponible en internet: <http://es.thefreedictionary.com/salsa>

DIAZ OROZCO, Nathalia y ESCOBAR ERAZO, Estefany. Plan de empresa creación altamar S.A.S. Dedicada a la confección y Comercialización de Vestidos de baño y accesorios en la ciudad de Cali. Trabajo de grado Administrador de Empresas. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. 185 p.

El Aguacate uno de los alimentos más completos del mundo [en línea]. Bogotá: En: Revista Cromos. 2016.[Consultado 19 de Febrero de 2016].Disponible en internet: <http://cromos.elespectador.com/estilo-de-vida-salud-y-belleza/el-aguacate-el-alimento-mas-perfecto-del-mundo-14488>

El maní.[en línea]. Bogotá: Imágenes google.2016.[Consultado 03 de Junio de 2017].Disponible en internet: <https://www.google.es/search?q=el+mani&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwibsN6s047VahW>

Elementos que influyen en la intensión de compra.[en línea].Bogotá.Imagenes.2016.[Consultado 16 de Febrero de 2016].Disponible en internet:<https://www.google.com.co/search?q=elementos+que+influyen+en+la+intencion+de+compra&tbm=isch&tbo=u&sour>

Estructura Sectorial Económica: Sectores económicos. [en línea]. Islas canarias: Gobierno de canarias.2016.[Consultado 16 de Enero de 2016].Disponible en internet: http://www.gevic.net/info/contenidos/mostrar_contenidos.php?idcat=21&idcap=151&idcon=594 [consultado enero2016]

Guía completa como reciclar[en línea].Bogotá: Eco inventos: 2016.[Consultado03 de Junio de 2016].Disponible en internet: <http://ecoinventos.com/como-reciclar/#ixzz4n3NjwL4k>

Hay alguna reglamentación para el transporte de alimentos perecederos? [en línea]Bogotá: Ministerio de transporte, 2016.[Consultado 07 de Julio de 2017]. Disponible en internet: <https://mintransporte.gov.co/loader.php?lServicio=FAQ&lFuncion=viewPreguntas&id=49>

Herramientas para el ingeniero industria.[en línea].Bogotá:Ingenierpiaindustrialonline.2016.[Consultado 03 de Junio de 2017]. Disponible en internet: <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/diseño-y-distribución>

Humus abonos orgánicos [en línea].Santiago de Cali: humusabonosorgánicos.com.2016. [Consultado 03 de Junio de 2017].Disponible en internet: <http://www.humusabonosorganicos.com/nosotros.html>

Invima [en línea].Bogotá D.C instituto nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos.2011.[Consultado 20 de Noviembre de 2016].Disponible en internet: <https://www.invima.gov.co/nuestra-entidad/funciones/generale.htm>

Invima [en línea].Bogotá: instituto nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos .2011. [Consultado 17 de Enero de 2016].Disponible en internet:<https://www.invima.gov.co/nuestra-entidad/funciones/generales.html>

KOTLER, Philip. El padre del marketing moderno.[en línea]. Bogotá: Puro Marketig.2016.[Consultado 03 de Junio de 2017].Disponible en internet: www.puromarketing.com/27/4109/kotler-padre

Licadora industrial en acero inoxidable.[en línea]. Bogotá: Imágenesgoogle, 2017.[Consultado 05 de Julio de 2017].Disponible en internet: https://www.google.com.co/search?q=Licadora+industrial+en+acero+inoxidable+LI3,+LI12&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ved=0ahUKEwjYw_rJsbHWAhWlMSYKHWv6DbUQsAQIJg&biw=1366&bih=662

MCCLELLAND, David. Teoría de la Motivación.[en línea]. Usa: Wordpress.1960.[Consultado 16 de Enero de 2016].Disponible en internet: <https://teoriasmotivacionales.wordpress.com/teorias-modernas-de-motivacion/teoria-de-las-tres-necesidades-secundarias-de-mcclelland/>

Optimice su inventario con expertos. [en línea] Bogotá: zona logística.2015. [Consultado 10 de mayo 2017].Disponible en internet: <http://www.zonalogistica.com/servicios/optimize-su-inventario-con-expertos/>

ORTIZ, Julián. Proceso Agroindustrial del aguacate. [en línea]. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. 2014.[Consultado 16 de Enero de 2016].Disponible en internet <http://repositorio.uis.edu.co/jspui/bitstream/123456789/11611/2/133387.pdf>

Pasta de tomate [en línea]. Florida: Wikipedia la enciclopedia en línea.2016.[Consultado 03 de Junio de 2017].Disponible en internet: https://es.wikipedia.org/wiki/Pasta_de_tomate

PÉREZ, Cristian. Para que es bueno el tomate.[en línea]. Bogotá: natursan.2016.[Consultado 03 de Junio de 2017].Disponible en internet:disponible:<https://www.google.com.co/search?q=el+tomate&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwj5ip3h3LL>

Porque vale la pena constituir una SAS. [en línea].Bogotá: Finanzaspersonales.com.2016.[Consultado 16 de Enero de 2016].Disponible en internet: <http://www.finanzaspersonales.com.co/impuestos/articulo/por-que-vale-pena-constituir-sas/37888>

Proceso de compras. [en línea]. Bogotá: Imágenesgoogle.2016.[Consultado 07 de Julio de 2017].Disponible en internet:<https://www.google.com.co/search?q=proceso+de+compras&tbm=isch&imgil=BXC9WNB9qYzA2M%253A%253BO3tsM>

Proyecciones macroeconómicas de analistas locales y extranjeros. [en línea]. Bogotá: Banco de la República: 2017. [Consultado 20 de Julio de 2017].Disponible en internet: Disponible en Internet: <http://www.banrep.gov.co/es/encuesta-proyecciones-macroeconomicas>

¿Que influye a la hora de decidirse a comprar un producto? [en línea]. Bogotá: Slideshare.2016.[Consultado 03 de junio 2017]. Disponible internet: <https://es.slideshare.net/ainiappt/informe-habitos-de-consumo-de-consumolab>

RONSTADT Sergio Luis. Teoría de Ronstandt.[en línea].Usa: Empresario, wikipaces.2016.[Consultado 16 de Enero de 2016].disponible en internet: <https://empresario.wikispaces.com/Teor%C3%ADa+de+Ronstadt>

Sagarpa pone en marcha Programa de Manejo de Postproducción de productos.[en línea]. México. Rcmultimedios,2016.[Consultado 07 de Julio de 2017].Disponible en internet:rcmultimedios.mx/naturaleza/11271/sagarpa-pone-en-marcha-programa-de-manejo-de-postproduccion-de-productos

Salsas picantes. [en línea] Bogotá: Buenas tareas documentos de investigación.2016.[Consultado 03de Junio de 2017].Disponible en internet: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Salsas-Picantes/44710993.html>

SHAPERO, Albert. Teoría de Albert Shapero. [en línea]. España: Blogspont.teoriadealbertshapero.1995.[Consultado 19 de Enero de 2016].Disponible en internet: <http://teoriadealbertshapero.blogspot.com.co/2008/11/este-autor-indica-que-en-el-proceso.html>

SILVA DUARTE, Jorge Enrique. Emprendedor: Crear su propia Empresa. Madrid: Alfa Omega Colombiana S.A 2009. 236 p.

Tabla nutricional del Maní o Cacahuete.[en línea]. Bogotá: Google Imágenes.com.2016.[Consultado 03 de Junio de 2017].Disponible en internet: <https://www.google.com.co/search?q=el+tomate&oq=el+tomate&aqs=chrome..69j57j0l3j69i60j0.2567j0j1&>

Tabla nutricional del tomate.[en línea]. Bogotá: Imágenes Google.2016.[Consultado 03de Junio de 2017].Disponible en internet:<https://www.google.es/search?q=el+tomate&source=lnms&sa=X&ved=0ahUKEwis9vTW247VAhUEOCYKHU>

Tasas de Interés activas. [en línea]. Bogotá: Superfinanciera.2017. [Consultado 20 de Julio de 2017].Disponible en internet:<https://www.superfinanciera.gov.co/SuperfinancieraTasas/generic/activeInterestRates.seam>

TIMMONS, Jeffry. Teoría de Timmons.[en línea]. España: Scrib.com.1970.[Consultado 16 de enero de 2016],Disponible en internet: <https://es.scribd.com/doc/13117267/Teoria-de-Timmons>

Todo sobre el aguacate, propiedades, beneficios y su uso en la cocina.[en línea].Bogotá: Vitonica.2016.[Consultado 03 de Junio de 2016].Disponible en internet: <https://www.vitonica.com//todo-sobre-el-aguacate-propiedades-beneficios-y-su-uso>

Transporte terrestre. [en línea].Bogotá: Ingenieriaindustrialonline.2016].Disponible en internet: <http://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/medios-y-gesti%C3%B3n-del-transporte/transporte-terrestre/>
URIBE MONTOYA. Augusto. Curso básico administración de empresas. Bogotá: Producción Editorial Norma. 1991. 530 p.

VARELA V., Rodrigo. Innovación empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas. 3 ed. Bogotá: Pearson educación. 2008. 160 p

VINCENZI DIAZ, Franco. Proceso de elaboración de la salsa de tomate [en línea].Bogotá: Monografías .com. 2016. [Consultado 03 de Junio de 2017].Disponible en internet: <http://www.monografias.com/trabajos40/salsa-de-tomate/salsa-de-tomate.shtml#ixzz4mHRYyMTJ>

ANEXOS

Anexo A. Encuesta aceptación de nuevo producto

Aderezos y salsas “al gusto” S.A.S

Encuesta dirigida las queseras y salsamentarías de la ciudad de Cali.

Encuesta de aceptación para un nuevo producto

El presente cuestionario tiene el propósito de conocer el comportamiento con respecto al consumo de guacamole y ají de maní, y de analizar si hay aceptación en introducir estos en una nueva presentación sachet, para crear una empresa en el valle del cauca para la producción de salsas y aderezos como el guacamole y el ají de maní en presentación sachet 12gr.

Fecha _____ Nombre del establecimiento _____
Estrato _____ Nombre del encuestado _____
Cargo _____ tipo de negocio _____

- Marque con una X o responda según sea el caso

1. ¿En la actualidad, ofrece guacamole o ají de maní como alternativa de salsa?

Si _____

No _____

2. ¿le gustaría ofrecer el guacamole o ají de maní, a sus clientes en presentación sachet?

Si _____

No _____

3. ¿De acuerdo a la presentación en sachet, cuantas cajas Compraría Mensualmente de los productos en mención?

Caja de sachet de 2000 unidades _____

4. ¿Estaría dispuesto a pagar \$150.000 por una caja de sachet de 12gr de estos productos?

Si _____

No _____

Anexo A (Continuación)

Negocios encuestados para medir la aceptación de los productos guacamole y ají de maní en presentación sachet 12gr.
Lista encuestados aceptación de producto

 Datos negocios encuestados		QUESERA Y SALSAMENTARIA LOS MOSQUERA
QUESERA Y SALSAMENTARIA DERLY		Cr4 C 61 A-53 Of 101
C1 72 U 26 O-06		Cali, Colombia
Tel: (57) (2) 4374596		Cel.: (57) 3154808271
QUESERA Y SALSAMENTARIA EL CASTILLO		QUESERA Y SALSAMENTARIA LA FAVORITA
Cr26M1 123-04		Dg51 Oe 5-54
Cali, Colombia		Cali, Colombia
Tel: (57) (2) 4205138		Cel.: (57) 3003038303
QUESERA Y SALSAMENTARIA VALERIA S.A.S		QUESERA Y SALSAMENTARIA LA CASA DEL PANADERO
Cr12 46-19		Cr27 111-26
Cali, Colombia		Cali, Colombia
Tel: (57) (2) 4387015		Tel: (57) (2) 4221384
QUESERA Y SALSAMENTARIA SAN FERNANDO		SALSAMENTARIA Y QUESERA LA IDEAL
Cr34 4 D-21		Cr1 (Cr) N 80-83 Ap 201
Cali, Colombia		Cali, Colombia
Tel: (57) (2) 3818845		Tel: (57) (2) 4326518
QUESERA Y SALSAMENTARIA MILÁN		QUESERA Y SALSAMENTARIA J.D.
C1 4 95-30		Cr1 BBis 58 A-03
Cali, Colombia		Cali, Colombia
Tel: (57) (2) 3325488		Tel: (57) (2) 4290830
QUESERA Y SALSAMENTARIA LOS GÓMEZ		
C1 29 4 A-07		
Cali, Colombia		
Tel: (57) (2) 3363919		

QUESERA Y SALSAMENTARIA MELISSA	
C1 72 U 26 I-2 -56	
Cali, Colombia	
Tel: (57) (2) 4370729	
QUESERA AVÍCOLA Y SALSAMENTARIA LA GRAN COLOMBIA	
Cr1 E 71 A-118	
Cali, Colombia	
Telefax: (57) (2) 4428888	
DISTRIBUIDORA LA 29	
Cr29 43-68	
Cali, Colombia	

Anexo A (Continuación)

Lista encuestados aceptación de producto

QUESERA Y SALSAMENTARIA LA 4	QUESERA Y SALSAMENTARIA LOS FERCHOS
Cr4 N 67-23	CI 23 9-21
Cali, Colombia	Cali, Colombia
Tel: (57) (2) 4468237	Tel: (57) (2) 8962678
QUESERA Y SALSAMENTARIA EL OBRERO	QUESERA Y SALSAMENTARIA LA CIUDELA
Cr10 21-20	Cr83 C 30-54
Cali, Colombia	Cali, Colombia
Tel: (57) (2) 8852943	Tel: (57) (2) 3833016
QUESERA Y SALSAMENTARIA LOS PAISAS	SALSAMENTARIA Y QUESERA XANDER'S
Cr7 C 70-139	CI 70 A 1 A 3 A-63 B-33 Ap 102
Cali, Colombia	Cali, Colombia
Tel: (57) (2) 6622039	Tel: (57) (2) 4402729
SALSAMENTARIA Y QUESERA EL BUEN GUSTO	QUESERA Y SALSAMENTARIA LA TRIUNFADORA
CI 44 4 N-74	CI 8 N No 4 N-52
Cali, Colombia	Cali, Colombia
Tel: (57) (2) 4463101	Tel: (57) (2) 6699817
QUESERA Y SALSAMENTARIA MANUELA	QUESERA Y SALSAMENTARIA LA NACIONAL
CI 112 26H2-24	Cr7 MBis 76-23
Cali, Colombia	Cali, Colombia
Tel: (57) (2) 4483087	Tel: (57) (2) 6626039
QUESERA Y SALSAMENTARIA LA ISABELLA	QUESERA Y SALSAMENTARIA MELISSA
Cr45 A 48-05	CI 72 U 26 I-2 -56
Cali, Colombia	Cali, Colombia
Tel: (57) (2) 3389238	Tel: (57) (2) 4370729
	QUESERA Y SALSAMENTARIA LA GRAN COLOMBIA

Fuente: Elaboración propia

Análisis de la encuesta de aceptación del producto nuevo de “al gusto”

Anexo A (Continuación)

análisis encuesta aceptación guacamole y ají de maní en sachet

1 ¿En la actualidad ofrece guacamole o ají de maní en sachet?			
Opción de Respuesta		Frecuencia	%
1	SI	0	0
2	NO	25	100%
TOTAL		25	100%
2 ¿Le gustaria ofrecer guacamole o ají de maní en sachet ?			
Opción de Respuesta		Frecuencia	%
1	SI	18	0,72%
2	NO	7	0,28%
TOTAL		25	100%
1 ¿De acuerdo ala presentacion sachet cuantas cajas compraria?			
Opción de Respuesta		Frecuencia	%
1	Cinco	15	0,60%
2	Diez	4	0,16%
3	Cincuenta	1	0,04%
4	Cien	3	0,12%
5	Doscientos	2	0,08%
TOTAL		25	100%
1 ¿Estaria dispuesto a pagar \$150.000 por una caja de sachet?			
Opción de Respuesta		Frecuencia	%
1	SI	20	0,80%
2	NO	5	0,20%
TOTAL		25	100%

Fuente Elaboración propia

La encuesta de aceptación del nuevo producto de “al gusto” en este caso las salsa de guacamole y el ají de maní se le aplico a veinticinco queseras o salsamentarías de Cali, los datos se seleccionaron del directorio telefónico ya que para conocer acerca de la totalidad de empresas de este tipo que funcionan en Cali, el costo de la base de datos de la cámara de comercio es alto, por este motivo la encuesta se realizó de manera telefónica y arrojó los siguientes resultados:

En respuesta a la primera pregunta la totalidad de encuestados respondieron negativamente, lo que indica que el 100% de estos lugares no distribuyen las salsas mencionadas.

Anexo A (Continuación)

Para la segunda pregunta el 72% de los encuestados estarían dispuestos a ofrecer el sachet de guacamole o el ají de maní de “al gusto” y el 28% no mostro interés.

Gráfico 4. Segunda pregunta encuesta aceptación de producto



Fuente Elaboración propia

La tercera pregunta muestra la intención de compra de los encuestados el 60% manifiesta estar dispuestos a adquirir aproximadamente 5 cajas al mes y solo un 0.04% compraría cincuenta cajas, el 16% adquiriría diez el 12% cien y el 0.08% doscientos.

Este resultado refleja una actitud receptiva por parte de los mayoristas hacia las dos nuevas salsas que podrían ingresar al mercado en presentación sachet.

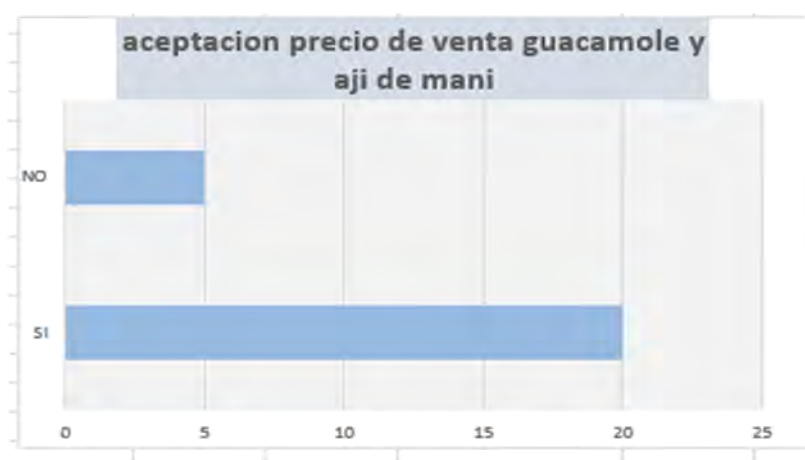
Gráfico 5. Tercera pregunta intención de compra.



Anexo A (Continuación)

La cuarta pregunta tiene relación con la cantidad de dinero que estaría dispuestos a pagar los mayoristas por adquirir las salsas en sachet un 80% considera adecuado el precio de compra solo a un 20% le pareció costoso el producto pero no tuvieron en cuenta que se oferta un producto con mercado potencial ya que las comidas rápidas son un renglón en aumento para la economía del mercado.

Gráfico 6. Cuarta pregunta precio de venta del producto.



Fuente Elaboración propia

Anexo B. Tabla de estudio ubicación de la empresa

[illegible]

Fuente: Elaboración propia

Anexo C. Tabla análisis de impactos

Rangos de impacto + y -								
-3	impacto alto negativo							
-2	impacto medio negativo							
-1	impacto bajo negativo							
0	no hay impacto							
1	impacto alto positivo							
2	impacto medio positivo							
3	impacto bajo positivo							
IMPACTO ECONOMICO								
Indicador/nivel impacto	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
liquidez de la empresa						x		2
Generacion empleo							x	3
Reinversiones							x	3
TOTAL						2	6	8
8 de 3								2,666667
IMPACTO SOCIAL								
Indicador/nivel impacto	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
Generacion empresa productiva						x		2
habitos consumo							x	3
Bienestar de la comunidad							x	3
TOTAL						2	6	8
8 de 3								2,666667
IMPACTO AMBIENTAL								
Indicador/nivel impacto	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
conservacion medio ambiente						x		2
insumos agricolas						x		2
utilizacion de desechos organicos						x		2
TOTAL						6		6
6 de 3								2
IMPACTO GENERAL								
Indicador/nivel impacto	-3	-2	-1	0	2	3	TOTAL	
Impacto Economico					x		2	
Impacto Social					x		2	
Impacto ambiental					x		2	
TOTAL					6		6	
6 de 3								2

Fuente: Elaboración Propia

Anexo D. formulario ingreso empleado EPS

NUEVA E.P.S. S.A.
FORMATO DE NOVEDADES (P.O.S.)

nueva eps
NIT. 900.156.264-2

NÚMERO DE RADICACIÓN

LEA LAS INSTRUCCIONES AL RESPALDO ANTES DE DILIGENCIAR ESTE FORMATO

I. INFORMACIÓN PARA SER DILIGENCIADA POR EL COTIZANTE

NÚMERO DE IDENTIFICACIÓN TIPO C.C. C.E. T.I. P.A. R.C. 1er. APELLIDO 2do. APELLIDO O DE CASADA NOMBRES

II. NOVEDADES DE BENEFICIARIOS

NÚMERO DE IDENTIFICACIÓN TIPO C.C. C.E. T.I. P.A. R.C. 1er. APELLIDO 2do. APELLIDO O DE CASADA NOMBRES

1
2
3
4

1. INCLUSIÓN DE BENEFICIARIOS

PARENTESCO CON EL COTIZANTE FECHA DE NACIMIENTO UPC SEXO IPS PRIMARIA

1
2
3
4

2. EXCLUSIÓN DE BENEFICIARIOS

PARENTESCO CON EL COTIZANTE CAUSAL DE RETIRO A B C D

1
2
3
4

3. CAMBIO DE CABEZA DE GRUPO FAMILIAR

SI ☐ NOTA: ANEXAR F-1003 EN CASO DE NO ESTAR COTIZANDO A LA NUEVA EPS S.A.

4.0 CAMBIO DE TRABAJADOR "DEPENDIENTE" A "INDEPENDIENTE"

SI ☐ NOTA: ANEXAR FORMATO PRESUNCIÓN DE INGRESOS Y FOTOCOPIA DE AUTOLICUACIÓN

4.1 CAMBIO DE TRABAJADOR "INDEPENDIENTE" A "DEPENDIENTE"

SI ☐ NOTA: DILIGENCIAR INFORMACIÓN DE EMPLEADOR PUNTO IV DE ESTE FORMULARIO

4.2 CAMBIO DE TRABAJADOR "DEPENDIENTE" O "INDEPENDIENTE" A "PENSIONADO"

SI ☐ NOTA: DILIGENCIAR INFORMACIÓN PENSIONADO PUNTO V DE ESTE FORMULARIO. ANEXAR CERTIFICACIÓN DE RECONOCIMIENTO DE LA PENSIÓN

5. CAMBIO DE EMPLEADOR O REINGRESO LABORAL

SI ☐ NOTA: DILIGENCIAR INFORMACIÓN PUNTO IV DE ESTE FORMULARIO

6. CAMBIO DE I.P.S.

COTIZANTE BENEFICIARIO I.P.S. ACTUAL I.P.S. NUEVA CAMBIO PARA TODO EL GRUPO FAMILIAR DIRECCIÓN DE RESIDENCIA MUNICIPIO DEPARTAMENTO

1
2
3
4

EN MI CONDICIÓN DE COTIZANTE CABEZA DE GRUPO FAMILIAR DECLARO LOS MOTIVOS DE LA SOLICITUD DE CAMBIO DE I.P.S.

7. TERMINACIÓN DEL CONTRATO LABORAL

TIPO DE RETIRO: EFECTUACIÓN DE PLAZO RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA

1
2
3
4

8. CAMBIO DE DOCUMENTO DE IDENTIFICACIÓN

COTIZANTE BENEFICIARIO TIPO ANTERIOR No. D.I. ANTERIOR TIPO NUEVO No. D.I. NUEVO

1
2
3
4

III. INFORMACIÓN DEL EMPLEADOR

No. de IDENTIFICACIÓN DV TIPO NIT. C.C. C.E. PA

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL

DIRECCIÓN DOMICILIO PRINCIPAL

ACTIVIDAD ECONÓMICA CÓDIGO

CIUDAD/MUNICIPIO DEPARTAMENTO

TÉLEFONO FAX

ADM. RIESGOS PROF. DEPARTAMENTO

IV. INFORMACIÓN SOBRE EL EMPLEADO COTIZANTE

FECHA DE INGRESO DÍA MES AÑO CARGO INGRESO BASE \$

SALARIO: FIJO VARIABLE LABOR QUE DESEMPEÑA A.F.P.

FIRMA TRABAJADOR FIRMA EMPLEADOR CIUDAD Y FECHA DE DILIGENCIAMIENTO

V. INFORMACIÓN DEL PENSIONADO

ENTIDAD QUE TIENE A CARGO SU PENSIÓN:

NIT. DV FECHA EN QUE INICIÓ LA PENSIÓN DÍA MES AÑO INGRESO MENSUAL DECLARADO O VALOR DE MESA DA PENSIONAL \$

Anexo E. Codificación guía para trazabilidad.

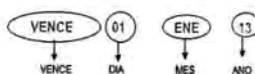
Empaque, Codificación, Transporte y Almacenamiento	
Empaque	Envase de 505 ml Garrafa de 3.785 ml Bidón de 14 L
Almacenamiento y Transporte	El producto se debe conservar bien tapado en lugares secos y frescos. Se recomienda no acercarlo al fuego o sitios con alta temperatura, ya que pueden inflamarse o explotar.
Vida útil	Si las anteriores condiciones se cumplen 12 meses

CODIFICACIÓN LOTE DE PRODUCCIÓN Y FECHA DE VENCIMIENTO

La codificación del vence hace referencia a los siguientes datos:



La codificación del lote hace referencia a los siguientes datos:



CODIFICACIÓN EN UNIDAD DE VENTA:

VEN 01 ENE 13 L 13001 - X

CODIFICACIÓN EN CAJA:

VEN 01 ENE 13 L 13001 - X

La información proporcionada en esta especificación se basa en la formulación del producto, los datos aportados por nuestros proveedores de materias primas y la fábrica de producción en la fecha de emisión de esta especificación.

Confidencialidad

La información contenida en esta especificación es confidencial. Es propiedad de AB Mauri y está destinada exclusivamente para uso interno de la persona u organización a la que se proporciona. La información de especificaciones están sujetas a derechos de autor y no se debe utilizar, difundir, copiar o revelar a terceros sin el consentimiento por escrito de AB Mauri.

Especificación de Expedición

Expedida Por	Cargo	Fecha
Juanita Cardona	Jefe de Calidad	17/12/2015

Version no. 003

Fecha de Expedición: 17 de Diciembre de 2015

Page 4 of 4

Because of the numerous factors affecting results, all of our products are sold with the understanding that customers make their own test to determine suitability of our products. Statements contained herein should not be construed as representations, guarantees or warranties, expressed or implied, of any kind.

Anexo F. Ejemplo certificado análisis.



LA TOUR S.A.
NIT 890.302.286-5
E-mail: aciente@la-tour.com

Apartado: 2296
DIRECCION: El Mameyal (Via Cristo Rey)
CALI - COLOMBIA

PBX: +57 (2) 887 90 09
TELS: +57 (2) 893 17 38 /97
+57 (2) 550 24 47
FAX: +57 (2) 893 18 69

CERTIFICADO DE ANALISIS Y CONTROL DE CALIDAD

Jefe de Área : Alexander Duran

Responsable : Juan David Osorio Pelayo

Producto : SABOR LIMON 53-91 A. EN POLVO BL

Lote : 135781

Fecha de Fabricación : 09/12/2016

Fecha de Vencimiento : 09/12/2017

Característica	Especificación		Resultado	Método
3. Color	Blanco	Ligeramente amarillo	CUMPLE	NTC-2681:2006
pH (Sl'n 1.0 % W)	1.5	3.5	3.23	
Humedad por Karl Fisher (%)	0.0	5.0	0.84	
1. Sabor	Típico		CUMPLE	NTC-2681:2006
Densidad aparente a 25 °C (g/ml)	0.65	0.99	0.88	616 - USP
2. Olor	Típico		CUMPLE	NTC-2681:2006

Observaciones :

Este certificado fue procesado automáticamente, por tal motivo no se firma.

Anexo G. Formulario inscripción empresarial con fecamaras.

FORMULARIO DEL REGISTRO ÚNICO EMPRESARIAL Y SOCIAL RUES ANEXO 1

MATRÍCULA MERCANTIL O RENOVACIÓN DE ESTABLECIMIENTO
DE COMERCIO, SUCURSALES O AGENCIAS



- Diligencie a máquina o letra. Imprima los datos. No se admiten tachones ni enmendaduras.
- Autorizo el uso y divulgación de la información reportada en este formulario.
- En los términos del artículo 33 del Código de Comercio, cualquier modificación de la información reportada debe ser actualizada.
- En los términos del artículo 96 del Código de Comercio podrá solicitar información adicional.

CÓDIGO CÁMARA DE COMERCIO **FECHA DE DILIGENCIAMIENTO** DÍA MES AÑO

ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO ☐ MATRÍCULA MATRÍCULA MERCANTIL No.
SUCURSAL ☐ AGENCIA ☐ RENOVACIÓN ☐ AÑO QUE RENUEVA

DATOS DEL ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO, SUCURSAL O AGENCIA

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO, SUCURSAL O AGENCIA

DIRECCIÓN COMERCIAL ZONA POSTAL BARRIO

MUNICIPIO DEPARTAMENTO CÓDIGO DANE

TELÉFONO 1 TELÉFONO 2 TELÉFONO 3

1 CORREO ELECTRÓNICO FAX

DIRECCIÓN DE NOTIFICACIÓN JUDICIAL ZONA POSTAL BARRIO

MUNICIPIO PARA NOTIFICACIÓN DEPARTAMENTO PARA NOTIFICACIÓN CÓDIGO DANE

CORREO ELECTRÓNICO DE NOTIFICACIÓN FAX

ACTIVOS VINCULADOS AL ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO SUCURSAL O AGENCIA \$

2 ACTIVIDAD ECONÓMICA DEL ESTABLECIMIENTO, SUCURSAL O AGENCIA

INDIQUE UNA CLASIFICACIÓN PRINCIPAL Y MÁXIMO TRES CLASIFICACIONES SECUNDARIAS, TOMADAS DEL SISTEMA DE CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME (CIIU)

ACTIVIDAD PRINCIPAL	ACTIVIDAD SECUNDARIA	OTRAS ACTIVIDADES
CIIU 1	CIIU 2	CIIU 3
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

INDIQUE EL CÓDIGO SHD SOLO SI SU ACTIVIDAD ECONOMICA LA DESARROLLA EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ, D.C.

No. DE TRABAJADORES VINCULADOS AL ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO, SUCURSAL O AGENCIA

3 INFORMACIÓN SOBRE EL ESTABLECIMIENTO, SUCURSAL O AGENCIA

PROPIETARIO ÚNICO ☐ SOCIEDAD DE HECHO ☐ COPROPIETARIO ☐ EL LOCAL DONDE FUNCIONA EL ESTABLECIMIENTO ES: PROPIO ☐ AJENO ☐

PROPIETARIO (S)

SI EL ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO POSEE MAS PROPIETARIOS, ADJUNTE FOTOCOPIA DE ESTE FORMULARIO FIRMADO EN ORIGINAL

NOMBRE DEL PROPIETARIO, (PERSONA NATURAL O PERSONA JURÍDICA)

IDENTIFICACIÓN No. MATRÍCULA MERCANTIL DEL PROPIETARIO CÁMARA DE COMERCIO A LA QUE PERTENECE

No. CC ☐ CE ☐ NIT ☐ PASAPORTE ☐ PAÍS

DIRECCIÓN DEL DOMICILIO PRINCIPAL

MUNICIPIO DEPARTAMENTO

TELÉFONO 1 TELÉFONO 2 TELÉFONO 3

DIRECCIÓN PARA NOTIFICACIÓN JUDICIAL MUNICIPIO PARA NOTIFICACIÓN DEPARTAMENTO PARA NOTIFICACIÓN

NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL O ADMINISTRADOR

TIPO DE IDENTIFICACIÓN C.C. ☐ C.E. ☐ T.I. ☐ PASAPORTE ☐ No. PAÍS

El suscrito declara **bajo la gravedad del juramento** que la información reportada en este formulario es confiable, veraz, completa y exacta.

4 FIRMA

NOMBRE DEL PROPIETARIO, (PERSONA NATURAL O PERSONA JURÍDICA)

IDENTIFICACIÓN No. MATRÍCULA MERCANTIL DEL PROPIETARIO CÁMARA DE COMERCIO A LA QUE PERTENECE

No. CC ☐ CE ☐ NIT ☐ PASAPORTE ☐ PAÍS

DIRECCIÓN DEL DOMICILIO PRINCIPAL

MUNICIPIO DEPARTAMENTO

TELÉFONO 1 TELÉFONO 2 TELÉFONO 3

DIRECCIÓN PARA NOTIFICACIÓN JUDICIAL MUNICIPIO PARA NOTIFICACIÓN DEPARTAMENTO PARA NOTIFICACIÓN

NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL O ADMINISTRADOR

TIPO DE IDENTIFICACIÓN C.C. ☐ C.E. ☐ T.I. ☐ PASAPORTE ☐ No. PAÍS

El suscrito declara **bajo la gravedad del juramento** que la información reportada en este formulario es confiable, veraz, completa y exacta.

Anexo H. Cotización maquinaria- marmita



*Fabricamos toda clase de
Equipos en Acero Inoxidable*
Ildifonso Narvaez Cabrera
Nit. 16.647.012 - 4 Régimen Común

Santiago de Cali, julio 29 de 2017

Señores: JUAN MANUEL GOMEZ RUIZ

JESSICA GOMEZ RUIZ

MARIA CRISTINA RUIZ ARIAS

Respondiendo a la solicitud hecha por ustedes, estamos cotizando.

MARMITA CON AJITADOR cámara y recámara fabricada en acero inoxidable calidad 304 calibre 1/8 funciona con un quemador tipo corona de 80.000 BTU a gas, presenta sistema de seguridad conformado por una válvula Unitrol, un termostato, una termopila, un piloto, una válvula de alivio, un cheque y un nivel.

AJITADOR fabricado en eje redondo de 1"1/2 acero inoxidable aspas en platina de 3/16 x 3" acero inoxidable y raspadores en empack funciona con un motor de 3 caballos a 220 v

Capacidad para 60 galones

VALOR.....20.000.000 IVA incluido.

LICUADORA vaso, tapa y cuchillas fabricados en acero inoxidable calidad 304 calibre 16 estructura en tubo redondo de 2" calibre 18 sistema volcable. Funcionamiento con un motor de 2 caballos a 220 v.

Capacidad para 25 litros

VALOR.....3.800.000 IVA incluido

1 de 2

LA CALIDAD DE NUESTROS PRODUCTOS ES NUESTRA MEJOR GARANTIA

Calle 23 # 13A - 36 Tel: 885 29 42 - 379 10 08 Cel. : 313 683 06 77 Santiago de Cali

Anexo I. Cotización maquinaria – maquina empacadora.



Packing Production S.A.S.

EMPRESA: COMESTIBLES JUANSHIS **CIUDAD:** CALI

CONTACTO: Sr. JUAN MANUEL GOMEZ RUIZ

Sra. JESSICA GOMEZ RUIZ

Sra. MARIA CRISTIN RUIZ ARIAS

FECHA: 31/07/17

CONSECUTIVO: 170731-01

A continuación presentamos nuestra oferta por una Empacadora Automática de sellado tipo sachet Líquidos viscosos.

DESCRIPCION

MAQUINA EMPACADORA AUTOMATICA DE LIQUIDOS, EN BOLSAS PLASTICAS CON 3 SELLOS LATERALES TIPO SACHET.

Nuestra empacadora para granos puede trabajar con cualquier tipo de combinación de plásticos como:

Papel/Polyetileno

Cellophane/Polyetileno

Plateado, aluminio/polyetileno

BOPP/polyetileno

Nylon/polyetileno

Las máquinas Empacadoras son aplicables para volúmenes seguros, ampliamente usadas con líquidos y viscosos.

Esta máquina eleva la eficiencia en el empaque, ahorra costos de empaque y protege a los productos.

Este modelo de máquina empacadora de productos a granel en bolsas, adopta un avanzado sistema electrónico de servo para controlar la longitud de la bolsa. Equipado con un sensor electrónico, el llenado de esta máquina es controlado por un PLC y está equipada con un control display screen, sellador vertical de la bolsa, sello y corte transversal, formando el empaque tipo almohada.

Las partes de la máquina, que se encuentran directamente expuestas al contacto con el producto a empacar se fabrican en acero inoxidable 304 L cal. 16.; lo cual facilita la limpieza y desinfección, se evita la corrosión, con lo cual estas partes de la máquina se hacen más resistentes al uso. La superficie del acero inoxidable, lleva un pulimento hasta lograr un acabado liso, no-poroso, no-absorbente, sin

CELULARES: 315 6396694. 315 7798848.

Pagina Web: www.ppsas.com E-mail: Lgmedina@ppsas.com

DIRECCIÓN: CALLE 25 # 3 – 02 BARRIO SAN NICOLAS CALI-VALLE



Packing Production S.A.S.

DESCRIPCION

Esta máquina viene con sistema de sensor opto eléctrico que lee la señal negra del rollo plástico, es decir el jalón al rollo plástico se controla por medio del sensor que controla a través de un sistema electrónico el movimiento de un servomotor que arranca y para el arrastre de la bolsa antes de ser llenada.

La producción máxima de la máquina es de hasta 50 bolsas por minuto. Por medio de selección en el display también la máquina puede trabajar de manera de entregar bolsas con una longitud constante definida sin necesidad de leer el rollo plástico.

Oferta Comercial

PRECIO EMPACADORA PARA LIQUIDOS SISTEMA DE SELLADO 3 SELLOS LATERALES:

\$ 39.500.000 mas IVA

Como opcional se ofrece:

*Sistema de impresión de dos líneas por medio de cinta térmica, se puede imprimir por ejemplo un lote en una línea y la fecha de vencimiento en la otra línea: \$ 2.500.000 mas IVA

*Formador adicional para otro ancho de bolsa: \$ 1.500.000 mas IVA

Forma de Pago: 70% Anticipo, 30% contra entrega

Garantía: Durante un periodo de 12 (doce) meses calendario a partir de la fecha de entrega, se garantiza el equipo contra defectos de fabricación comprobables de alguna de las partes o piezas que conforman el equipo, no se garantizará la mala manipulación o uso inadecuado del equipo o las partes.

CELULARES: 315 6396694. 315 7798848.

Página Web: www.ppsas.com E-mail: Lgmedina@ppsas.com
DIRECCIÓN: CALLE 25 # 3 - 02 BARRIO SAN NICOLAS CALI-VALLE

Anexo J. Minuta para la constitución de una S.A.S

EL PRESENTE MODELO ES A TITULO ILUSTRATIVO PARA LA ELABORACION DE DOCUMENTOS SUJETOS A REGISTRO. LA CAMARA DE COMERCIO DE CALI SE EXIME DE CUALQUIER RESPONSABILIDAD POR EL USO DEL MISMO.

MODELO CONSTITUCION SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA (INDICAR EL NOMBRE DE LA SOCIEDAD SEGUIDO DE LAS LETRAS S.A.S.)

(_____) (*Nombre del accionista*) (*pueden ser uno o más accionistas, los cuales deberá indicar nombre, documento de identidad y domicilio*), de nacionalidad (_____), identificado(a) con documento número (_____), domiciliado(a) en la ciudad de (_____), declara -previamente al establecimiento y a la firma de los presentes estatutos-, haber decidido constituir una sociedad por acciones simplificada denominada (*Incluir el nombre seguido de las letras S.A.S., o de las palabras Sociedad por Acciones Simplificada*), por término de duración _____, con un capital suscrito de (\$ _____), dividido en (_____) acciones _____ de valor nominal de (\$ _____) cada una, que han sido liberadas en su (*totalidad o en el porcentaje correspondiente*), previa entrega del monto correspondiente a la suscripción al representante legal designado.

Una vez formulada la declaración que antecede, el suscrito ha establecido, así mismo, los estatutos de la sociedad por acciones simplificada que por el presente acto se crea.

Estatutos Capítulo I Disposiciones generales

Artículo 1º. Forma.- La compañía que por este documento se constituye es una sociedad por acciones simplificada, de naturaleza comercial, que se denominará _____ (*Incluir el nombre seguido de las letras S.A.S., o de las palabras Sociedad por Acciones Simplificada*), regida por las cláusulas contenidas en estos estatutos, en la Ley 1258 de 2008 y en las demás disposiciones legales relevantes.

Anexo J (Continuación)

En todos los actos y documentos que emanen de la sociedad, destinados a terceros, la denominación estará siempre seguida de las palabras: “sociedad por acciones simplificada” o de las iniciales “SAS”.

Artículo 2º. Objeto social.- La sociedad tendrá como objeto _____ **(Describir las actividades a las que se dedicará la sociedad)**. Así mismo, podrá realizar cualquier otra actividad económica lícita tanto en Colombia como en el extranjero.

La sociedad podrá llevar a cabo, en general, todas las operaciones, de cualquier naturaleza que ellas fueren, relacionadas con el objeto mencionado, así como cualesquiera actividades similares, conexas o complementarias o que permitan facilitar o desarrollar el comercio o la industria de la sociedad.

Artículo 3º. Domicilio.- El domicilio principal de la sociedad será la ciudad de (_____) y su dirección para notificaciones judiciales será la (_____). La sociedad podrá crear sucursales, agencias o dependencias en otros lugares del país o del exterior, por disposición de la asamblea general de accionistas.

Artículo 4º. Término de duración.- El término de duración será _____.

Capítulo II Reglas sobre capital y acciones

Artículo 5º. Capital Autorizado.- El capital autorizado de la sociedad es de _____ **(Incluir valor)**, dividido en _____ **(número de acciones)** acciones de valor nominal de _____ **(Incluir valor)** cada una.

Artículo 6º. Capital Suscrito.- El capital suscrito inicial de la sociedad es de _____ **(Incluir valor)**, dividido en _____ **(número de acciones)** acciones, de valor nominal de _____ **(Incluir valor)** cada una.

Artículo 7º. Capital Pagado.- El capital pagado de la sociedad es de _____ **(Incluir valor)**, dividido en _____ **(número de acciones)** acciones de valor nominal de _____ **(Incluir valor)** cada una.

Parágrafo. Forma y Términos en que se pagará el capital.- El monto de capital suscrito se pagará, en dinero efectivo, dentro de los 24 meses siguientes a la fecha de la inscripción en el registro mercantil del presente documento. **(NOTA: OMITA ESTE PARAGRAFO SI EL MONTO DEL CAPITAL SUSCRITO HA SIDO INTEGRAMENTE PAGADO AL MOMENTO DE LA CONSTITUCIÓN)**

(NOTA: El artículo 378 del Código de Comercio establece que las acciones en las que se divide el capital son indivisibles, por lo tanto determínelas en números en teros)

Artículo 8º. Derechos que confieren las acciones.- En el momento de la constitución de la sociedad, todos los títulos de capital emitidos pertenecen a la misma clase de acciones _____ **(Indique la clase de acciones)**. A cada acción le corresponde un voto en las decisiones de la asamblea general de accionistas.

Los derechos y obligaciones que le confiere cada acción a su titular les serán transferidos a quien las adquiriere, luego de efectuarse su cesión a cualquier título.

La propiedad de una acción implica la adhesión a los estatutos y a las decisiones colectivas de los accionistas.

Artículo 9º. Naturaleza de las acciones.- Las acciones serán nominativas y deberán ser inscritas en el libro que la sociedad lleve conforme a la ley. Mientras que subsista el derecho de preferencia y las demás restricciones para su enajenación, las acciones no podrán negociarse sino con arreglo a lo previsto sobre el particular en los presentes estatutos.

Artículo 10º. Aumento del capital suscrito.- El capital suscrito podrá ser aumentado sucesivamente por todos los medios y en las condiciones previstas en estos estatutos y en la ley. Las acciones ordinarias no suscritas en el acto de constitución podrán ser emitidas mediante decisión del representante legal, quien aprobará el reglamento respectivo y formulará la oferta en los términos que se prevean reglamento.

Artículo 11º. Derecho de preferencia.- Salvo decisión de la asamblea general de accionistas, aprobada mediante votación de uno o varios accionistas que representen cuando menos el setenta por ciento de las acciones presentes en la respectiva reunión, el reglamento de colocación preverá que las acciones se coloquen con sujeción al derecho de preferencia, de manera que cada accionista pueda suscribir un número de acciones proporcional a las que tenga en la fecha del aviso de oferta. El derecho de preferencia también será aplicable respecto de la emisión de cualquier otra clase títulos, incluidos los bonos, los bonos obligatoriamente convertibles en acciones, las acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, las acciones con dividendo fijo anual y las acciones privilegiadas.

Parágrafo Primero.- El derecho de preferencia a que se refiere este artículo, se aplicará también en hipótesis de transferencia universal de patrimonio, tales como liquidación, fusión y escisión en cualquiera de sus modalidades. Así mismo,

existirá derecho de preferencia para la cesión de fracciones en el momento de la suscripción y para la cesión del derecho de suscripción preferente.

Parágrafo Segundo.- No existirá derecho de retracto a favor de la sociedad.

Artículo 12º. Clases y Series de Acciones.- Por decisión de la asamblea general de accionistas, adoptada por uno o varios accionistas que representen la totalidad de las acciones suscritas, podrá ordenarse la emisión de acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, con dividendo fijo anual, de pago o cualesquiera otras que los accionistas decidieren, siempre que fueren compatibles con las normas legales vigentes. Una vez autorizada la emisión por la asamblea general de accionistas, el representante legal aprobará el reglamento correspondiente, en el que se establezcan los derechos que confieren las acciones emitidas, los términos y condiciones en que podrán ser suscritas y si los accionistas dispondrán del derecho de preferencia para su suscripción.

Parágrafo.- Para emitir acciones privilegiadas, será necesario que los privilegios respectivos sean aprobados en la asamblea general con el voto favorable de un número de accionistas que represente por lo menos el 75% de las acciones suscritas. En el reglamento de colocación de acciones privilegiadas, que será aprobado por la asamblea general de accionistas, se regulará el derecho de preferencia a favor de todos los accionistas, con el fin de que puedan suscribirlas en proporción al número de acciones que cada uno posea en la fecha del aviso de oferta.

Artículo 13º. Voto múltiple.- Salvo decisión de la asamblea general de accionistas aprobada por el 100% de las acciones suscritas, no se emitirán acciones con voto múltiple. En caso de emitirse acciones con voto múltiple, la asamblea aprobará, además de su emisión, la reforma a las disposiciones sobre *quórum* y mayorías decisorias que sean necesarias para darle efectividad al voto múltiple que se establezca.

Artículo 14º. Acciones de pago.- En caso de emitirse acciones de pago, el valor que representen las acciones emitidas respecto de los empleados de la sociedad, no podrá exceder de los porcentajes previstos en las normas laborales vigentes.

Las acciones de pago podrán emitirse sin sujeción al derecho de preferencia, siempre que así lo determine la asamblea general de accionistas.

Artículo 15º. Transferencia de acciones a una fiducia mercantil.- Los accionistas podrán transferir sus acciones a favor de una fiducia mercantil, siempre que en el libro de registro de accionistas se identifique a la compañía fiduciaria, así como a los beneficiarios del patrimonio autónomo junto con sus correspondientes porcentajes en la fiducia.

Artículo 16°. Restricciones a la negociación de acciones.- Durante un término de cinco años, contado a partir de la fecha de inscripción en el registro mercantil de este documento, las acciones no podrán ser transferidas a terceros, salvo que medie autorización expresa, adoptada en la asamblea general por accionistas representantes del 100% de las acciones suscritas. Esta restricción quedará sin efecto en caso de realizarse una transformación, fusión, escisión o cualquier otra operación por virtud de la cual la sociedad se transforme o, de cualquier manera, migre hacia otra especie asociativa.

La transferencia de acciones podrá efectuarse con sujeción a las restricciones que en estos estatutos se prevén, cuya estipulación obedeció al deseo de los fundadores de mantener la cohesión entre los accionistas de la sociedad.

Artículo 17°. Cambio de control.- Respecto de todos aquellos accionistas que en el momento de la constitución de la sociedad o con posterioridad fueren o llegaren a ser una sociedad, se aplicarán las normas relativas a cambio de control previstas en el artículo 16 de la Ley 1258 de 2008.

Capítulo III

Órganos sociales

Artículo 18°. Órganos de la sociedad.- La sociedad tendrá un órgano de dirección, denominado asamblea general de accionistas y un representante legal. La revisoría fiscal solo será provista en la medida en que lo exijan las normas legales vigentes.

Artículo 19°. Sociedad devenida unipersonal.- La sociedad podrá ser pluripersonal o unipersonal. Mientras que la sociedad sea unipersonal, el accionista único ejercerá todas las atribuciones que en la ley y los estatutos se le confieren a los diversos órganos sociales, incluidos las de representación legal, a menos que designe para el efecto a una persona que ejerza este último cargo.

Las determinaciones correspondientes al órgano de dirección que fueren adoptadas por el accionista único, deberán constar en actas debidamente asentadas en el libro correspondiente de la sociedad.

Artículo 20°. Asamblea general de accionistas.- La asamblea general de accionistas la integran el o los accionistas de la sociedad, reunidos con arreglo a las disposiciones sobre convocatoria, quórum, mayorías y demás condiciones previstas en estos estatutos y en la ley.

Cada año, dentro de los tres meses siguientes a la clausura del ejercicio, el 31 de diciembre del respectivo año calendario, el representante legal convocará a la reunión ordinaria de la asamblea general de accionistas, con el propósito de

Anexo J (Continuación)

someter a su consideración las cuentas de fin de ejercicio, así como el informe de gestión y demás documentos exigidos por la ley.

La asamblea general de accionistas tendrá, además de las funciones previstas en el artículo 420 del Código de Comercio, las contenidas en los presentes estatutos y en cualquier otra norma legal vigente.

La asamblea será presidida por el representante legal y en caso de ausencia de éste, por la persona designada por el o los accionistas que asistan.

Los accionistas podrán participar en las reuniones de la asamblea, directamente o por medio de un poder conferido a favor de cualquier persona natural o jurídica, incluido el representante legal o cualquier otro individuo, aunque ostente la calidad de empleado o administrador de la sociedad.

Los accionistas deliberarán con arreglo al orden del día previsto en la convocatoria. Con todo, los accionistas podrán proponer modificaciones a las resoluciones sometidas a su aprobación y, en cualquier momento, proponer la revocatoria del representante legal.

Artículo 21°. Convocatoria a la asamblea general de accionistas.- La asamblea general de accionistas podrá ser convocada a cualquier reunión por ella misma o por el representante legal de la sociedad, mediante comunicación escrita dirigida a cada accionista con una antelación mínima de cinco (5) días hábiles.

En la primera convocatoria podrá incluirse igualmente la fecha en que habrá de realizarse una reunión de segunda convocatoria, en caso de no poderse llevar a cabo la primera reunión por falta de quórum.

Uno o varios accionistas que representen por lo menos el 20% de las acciones suscritas podrán solicitarle al representante legal que convoque a una reunión de la asamblea general de accionistas, cuando lo estimen conveniente.

Artículo 22°. Renuncia a la convocatoria.- Los accionistas podrán renunciar a su derecho a ser convocados a una reunión determinada de la asamblea, mediante comunicación escrita enviada al representante legal de la sociedad antes, durante o después de la sesión correspondiente. Los accionistas también podrán renunciar a su derecho de inspección por medio del mismo procedimiento indicado.

Aunque no hubieren sido convocados a la asamblea, se entenderá que los accionistas que asistan a la reunión correspondiente han renunciado al derecho a ser convocados, a menos que manifiesten su inconformidad con la falta de convocatoria antes que la reunión se lleve a cabo.

Artículo 23°. Derecho de inspección.- El derecho de inspección podrá ser ejercido por los accionistas durante todo el año. En particular, los accionistas tendrán acceso a la totalidad de la información de naturaleza financiera, contable, legal y comercial relacionada con el funcionamiento de la sociedad, así como a las cifras correspondientes a la remuneración de los administradores sociales. En desarrollo de esta prerrogativa, los accionistas podrán solicitar toda la información que consideren relevante para pronunciarse, con conocimiento de causa, acerca de las determinaciones sometidas a consideración del máximo órgano social, así como para el adecuado ejercicio de los derechos inherentes a las acciones de que son titulares.

Los administradores deberán suministrarles a los accionistas, en forma inmediata, la totalidad de la información solicitada para el ejercicio de su derecho de inspección.

La asamblea podrá reglamentar los términos, condiciones y horarios en que dicho derecho podrá ser ejercido.

Artículo 24°. Reuniones no presenciales.- Se podrán realizar reuniones por comunicación simultánea o sucesiva y por consentimiento escrito, en los términos previstos en la ley. En ningún caso se requerirá de delegado de la Superintendencia de Sociedades para este efecto.

Artículo 25°. Régimen de quórum y mayorías decisorias: La asamblea deliberará con un número singular o plural de accionistas que representen cuando menos la mitad más uno de las acciones suscritas con derecho a voto. Las decisiones se adoptarán con los votos favorables de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más uno de las acciones con derecho a voto presentes en la respectiva reunión.

Cualquier reforma de los estatutos sociales requerirá el voto favorable del 100% de las acciones suscritas, incluidas las siguientes modificaciones estatutarias:

- La modificación de lo previsto en el artículo 16 de los estatutos sociales, respecto de las restricciones en la enajenación de acciones.
- La realización de procesos de transformación, fusión o escisión.
- La inserción en los estatutos sociales de causales de exclusión de los accionistas o la modificación de lo previsto en ellos sobre el particular;
- La modificación de la cláusula compromisoria;
- La inclusión o exclusión de la posibilidad de emitir acciones con voto múltiple; y
- La inclusión o exclusión de nuevas restricciones a la negociación de acciones.

Parágrafo.- Así mismo, requerirá determinación unánime del 100% de las acciones suscritas, la determinación relativa a la cesión global de activos en los términos del artículo 32 de la Ley 1258 de 2008

Artículo 26°. Fraccionamiento del voto: Cuando se trate de la elección de comités u otros cuerpos colegiados, los accionistas podrán fraccionar su voto. En caso de crearse junta directiva, la totalidad de sus miembros serán designados por mayoría simple de los votos emitidos en la correspondiente elección. Para el efecto, quienes tengan intención de postularse confeccionarán planchas completas que contengan el número total de miembros de la junta directiva. Aquella plancha que obtenga el mayor número de votos será elegida en su totalidad.

Artículo 27°. Actas.- Las decisiones de la asamblea general de accionistas se harán constar en actas aprobadas por ella misma, por las personas individualmente delegadas para el efecto o por una comisión designada por la asamblea general de accionistas. En caso de delegarse la aprobación de las actas en una comisión, los accionistas podrán fijar libremente las condiciones de funcionamiento de este órgano colegiado.

En las actas deberá incluirse información acerca de la fecha, hora y lugar de la reunión, el orden del día, las personas designadas como presidente y secretario de la asamblea, la identidad de los accionistas presentes o de sus representantes o apoderados, los documentos e informes sometidos a consideración de los accionistas, la síntesis de las deliberaciones llevadas a cabo, la transcripción de las propuestas presentadas ante la asamblea y el número de votos emitidos a favor, en contra y en blanco respecto de cada una de tales propuestas.

Las actas deberán ser firmadas por el presidente y el secretario de la asamblea. La copia de estas actas, autorizada por el secretario o por algún representante de la sociedad, será prueba suficiente de los hechos que consten en ellas, mientras no se demuestre la falsedad de la copia o de las actas.

Artículo 28°. Representación Legal.- La representación legal de la sociedad por acciones simplificada estará a cargo de una persona natural o jurídica, accionista o no, quien tendrá suplente, designados para un término de un año por la asamblea general de accionistas.

Las funciones del representante legal terminarán en caso de dimisión o revocación por parte de la asamblea general de accionistas, de deceso o de incapacidad en aquellos casos en que el representante legal sea una persona natural y en caso de liquidación privada o judicial, cuando el representante legal sea una persona jurídica.

Anexo J (Continuación)

La cesación de las funciones del representante legal, por cualquier causa, no da lugar a ninguna indemnización de cualquier naturaleza, diferente de aquellas que le correspondieren conforme a la ley laboral, si fuere el caso.

La revocación por parte de la asamblea general de accionistas no tendrá que estar motivada y podrá realizarse en cualquier tiempo.

En aquellos casos en que el representante legal sea una persona jurídica, las funciones quedarán a cargo del representante legal de ésta.

Toda remuneración a que tuviere derecho el representante legal de la sociedad, deberá ser aprobada por la asamblea general de accionistas.

Artículo 29º. Facultades del representante legal.- La sociedad será gerenciada, administrada y representada legalmente ante terceros por el representante legal, quien no tendrá restricciones de contratación por razón de la naturaleza ni de la cuantía de los actos que celebre. Por lo tanto, se entenderá que el representante legal podrá celebrar o ejecutar todos los actos y contratos comprendidos en el objeto social o que se relacionen directamente con la existencia y el funcionamiento de la sociedad.

El representante legal se entenderá investido de los más amplios poderes para actuar en todas las circunstancias en nombre de la sociedad, con excepción de aquellas facultades que, de acuerdo con los estatutos, se hubieren reservado los accionistas. En las relaciones frente a terceros, la sociedad quedará obligada por los actos y contratos celebrados por el representante legal.

Le está prohibido al representante legal y a los demás administradores de la sociedad, por sí o por interpuesta persona, obtener bajo cualquier forma o modalidad jurídica préstamos por parte de la sociedad u obtener de parte de la sociedad aval, fianza o cualquier otro tipo de garantía de sus obligaciones personales.

Capítulo IV Disposiciones Varias

Artículo 30º. Enajenación global de activos.- Se entenderá que existe enajenación global de activos cuando la sociedad se proponga enajenar activos y pasivos que representen el cincuenta por ciento o más del patrimonio líquido de la compañía en la fecha de enajenación. La enajenación global requerirá aprobación de la asamblea, impartida con el voto favorable de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más una de las acciones presentes en la respectiva reunión. Esta operación dará lugar al derecho de retiro a favor de los accionistas ausentes y disidentes en caso de desmejora patrimonial.

Artículo 31°. Ejercicio social.- Cada ejercicio social tiene una duración de un año, que comienza el 1° de enero y termina el 31 de diciembre. En todo caso, el primer ejercicio social se contará a partir de la fecha en la cual se produzca el registro mercantil de la escritura de constitución de la sociedad.

Artículo 32°. Cuentas anuales.- Luego del corte de cuentas del fin de año calendario, el representante legal de la sociedad someterá a consideración de la asamblea general de accionistas los estados financieros de fin de ejercicio, debidamente dictaminados por un contador independiente, en los términos del artículo 28 de la Ley 1258 de 2008. En caso de proveerse el cargo de revisor fiscal, el dictamen será realizado por quien ocupe el cargo.

Artículo 33°. Reserva Legal.- la sociedad constituirá una reserva legal que ascenderá por lo menos al cincuenta por ciento del capital suscrito, formado con el diez por ciento de las utilidades líquidas de cada ejercicio. Cuando esta reserva llegue al cincuenta por ciento mencionado, la sociedad no tendrá obligación de continuar llevando a esta cuenta el diez por ciento de las utilidades líquidas. Pero si disminuyere, volverá a apropiarse el mismo diez por ciento de tales utilidades, hasta cuando la reserva llegue nuevamente al límite fijado.

Artículo 34°. Utilidades.- Las utilidades se repartirán con base en los estados financieros de fin de ejercicio, previa determinación adoptada por la asamblea general de accionistas. Las utilidades se repartirán en proporción al número de acciones suscritas de que cada uno de los accionistas sea titular.

Artículo 35°. Resolución de conflictos.- Todos los conflictos que surjan entre los accionistas por razón del contrato social, salvo las excepciones legales, serán dirimidos por la Superintendencia de Sociedades, con excepción de las acciones de impugnación de decisiones de la asamblea general de accionistas, cuya resolución será sometida a arbitraje, en los términos previstos en la Cláusula 35 de estos estatutos.

Artículo 36°. Cláusula Compromisoria.- La impugnación de las determinaciones adoptadas por la asamblea general de accionistas deberá adelantarse ante un Tribunal de Arbitramento conformado por un árbitro, el cual será designado por acuerdo de las partes, o en su defecto, por el Centro de Arbitraje y Conciliación Mercantil de (). El árbitro designado será abogado inscrito, fallará en derecho y se sujetará a las tarifas previstas por el Centro de Arbitraje y Conciliación Mercantil de (). El Tribunal de Arbitramento tendrá como sede el Centro de Arbitraje y Conciliación Mercantil de (), se regirá por las leyes colombianas y de acuerdo con el reglamento del aludido Centro de Conciliación y Arbitraje.

Artículo 37°. Ley aplicable.- La interpretación y aplicación de estos estatutos está sujeta a las disposiciones contenidas en la Ley 1258 de 2008 y a las demás normas que resulten aplicables.

Capítulo IV Disolución y Liquidación

Artículo 38°. Disolución.- La sociedad se disolverá:

- 1° Por vencimiento del término previsto en los estatutos, si lo hubiere, a menos que fuere prorrogado mediante documento inscrito en el Registro mercantil antes de su expiración;
- 2° Por imposibilidad de desarrollar las actividades previstas en su objeto Social;
- 3° Por la iniciación del trámite de liquidación judicial;
- 4° Por voluntad de los accionistas adoptada en la asamblea o por decisión del accionista único;
- 5° Por orden de autoridad competente, y
- 6° Por pérdidas que reduzcan el patrimonio neto de la sociedad por debajo del cincuenta por ciento del capital suscrito.

Parágrafo primero.- En el caso previsto en el ordinal primero anterior, la disolución se producirá de pleno derecho a partir de la fecha de expiración del término de duración, sin necesidad de formalidades especiales. En los demás casos, la disolución ocurrirá a partir de la fecha de registro del documento privado concerniente o de la ejecutoria del acto que contenga la decisión de autoridad competente.

Artículo 39°. Enervamiento de las causales de disolución.- Podrá evitarse la disolución de la sociedad mediante la adopción de las medidas a que hubiere lugar, según la causal ocurrida, siempre que el enervamiento de la causal ocurra durante los seis meses siguientes a la fecha en que la asamblea reconozca su acaecimiento. Sin embargo, este plazo será de dieciocho meses en el caso de la causal prevista en el ordinal 6° del artículo anterior.

Artículo 40°. Liquidación.- La liquidación del patrimonio se realizará conforme al procedimiento señalado para la liquidación de las sociedades de responsabilidad limitada. Actuará como liquidador el representante legal o la persona que designe la asamblea de accionistas.

Durante el período de liquidación, los accionistas serán convocados a la asamblea general de accionistas en los términos y condiciones previstos en los estatutos y en la ley. Los accionistas tomarán todas las decisiones que le corresponden a la asamblea general de accionistas, en las condiciones de quórum y mayorías decisorias vigentes antes de producirse la disolución.

De terminaciones relativas a la constitución de la sociedad

1. **Representación legal.-** Los accionistas constituyentes de la sociedad han designado en este acto constitutivo, a _____ (**Incluir el nombre del representante legal**) identificado con el documento de identidad No. _____, como representante legal de _____ (**nombre de la sociedad**) SAS, por el término de 1 año.

Representación legal suplente.- Los accionistas constituyentes de la sociedad han designado en este acto constitutivo, a _____ (**Incluir el nombre del representante legal suplente**) identificado con el documento de identidad No. _____, como representante legal suplente de _____ (**nombre de la sociedad**) SAS, por el término de 1 año.

Tanto el representante legal, como su suplente, participan en el presente acto constitutivo a fin de dejar constancia acerca de su aceptación del cargo para el cual ha sido designado, así como para manifestar que no existen incompatibilidades ni restricciones que pudieran afectar su designación como representante legal de _____ (**nombre de la sociedad**) SAS.

2. **Actos realizados por cuenta de la sociedad en formación.-** A partir de la inscripción del presente documento en el Registro Mercantil, _____ (**nombre de la sociedad**) SAS asume la totalidad de los derechos y obligaciones derivados de los siguientes actos y negocios jurídicos, realizados por cuenta de la sociedad durante su proceso de formación:

3. **Personificación jurídica de la sociedad.-** Luego de la inscripción del presente documento en el Registro Mercantil, _____ (**nombre de la sociedad**) SAS formará una persona jurídica distinta de sus accionistas, conforme se dispone en el artículo 2º de la Ley 1258 de 2008.

NOTA: Aporte copia del documento de identidad de la persona nombrada, o en su defecto, informe la fecha de expedición del documento de identidad.)

NOTA: El documento debe tener reconocimiento de firma y contenido ante notario por parte de todos los accionistas.